DR. BJ FOGG

Hábitos mínimos

Pequeños cambios
que lo transforman todo

URANO

HÁBITOS MÍNIMOS

DR. BJ FOGG

Hábitos mínimos

Pequeños cambios que lo transforman todo

URANO
Argentina – Chile – Colombia – España
Estados Unidos – México – Perú – Uruguay

Título original: *Tiny Habits The small changes that change everything*
Editor original: First published in the United Kingdom by Virgin Books in 2019
First published in the United States by Houghton Mifflin Harcourt in 2019
Traducción: Antonio-Prometeo Moya

Tiny Habits ® is a registered trademark
Book design and graphics by Amy Sly

1ª edición Septiembre 2021

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright* , bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Copyright © Dr. BJ Fogg, 2019
All Rights Reserved
© de la traducción 2021 *by* Antonio-Prometeo Moya
© 2021 *by* Ediciones Urano, S.A.U.
Plaza de los Reyes Magos, 8, piso 1.º C y D – 28007 Madrid
www.edicionesurano.com

ISBN: 978-84-18480-04-1

Fotocomposición: Ediciones Urano, S.A.U.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN: Cambiar puede ser fácil (y divertido)

3

Motivación: Cambiar puede ser fácil (y divertido)

Capacidad de cambio y de adaptación

5

Desarrollar la capacidad de cambio

Inflexibilidad: Cambiar puede ser más formativo

Conclusión

8

Agradecimientos

Deshacer malos hábitos y arrojar solución metódica

Cómo cambiar juntos

Apéndices

Sobre el autor

Para la gente maravillosa
cuyo ejemplo me invitó a explorar.

INTRODUCCIÓN

Cambiar puede ser fácil (y divertido)

Lo pequeño es poderoso.

Al menos cuando se trata de cambiar.

En los últimos veinte años he comprobado que casi todas las personas quieren hacer alguna clase de cambio: comer más sano, perder peso, hacer más ejercicio, reducir el estrés, dormir mejor. Queremos ser mejores padres y mejores parejas. Queremos ser más productivos y más creativos. Pero los alarmantes niveles de obesidad, insomnio y estrés de que nos informan los medios —y que he visto en las investigaciones de mi laboratorio de Stanford— me indican que hay una brecha significativa entre lo que la gente quiere y lo que realmente hace. Se achaca a multitud de factores la desconexión entre el querer y el hacer, pero lo habitual es que las personas se culpen a sí mismas. Internalizan el mensaje cultural que dice «¡Tú tienes la culpa! Deberías hacer más ejercicio, pero no lo haces. ¡Deberías avergonzarte!».

Pero yo te digo: tú no tienes la culpa.

Y crear un cambio positivo no es tan difícil como crees.

Los mitos, las ideas falsas y los consejos bienintencionados, pero sin fundamentos científicos, nos predisponen a fracasar desde hace muchos años. Hemos intentado cambiar en el pasado y no hemos visto resultados, y lo normal es que lleguemos a la conclusión de que cambiar es difícil o no está a nuestro alcance porque nos falta motivación. Ninguna de las dos cosas es cierta. El problema no está en nosotros, sino en el enfoque. Pongamos un ejemplo sencillo: si queremos ensamblar una cómoda, pero las instrucciones que nos han dado son confusas y nos faltan piezas, nos sentiremos frustrados. Pero

no sería exacto decir que la culpa la tenemos nosotros, ¿verdad? Culparíamos al fabricante. Cuando se trata de intentos fallidos de cambiar, casi nunca culpamos al «fabricante». Nos acusamos a nosotros mismos.

Cuando nuestros resultados no cumplen nuestras expectativas, el crítico que llevamos dentro ve una puerta abierta y entra en escena. Muchos creemos que si no conseguimos ser más productivos, si no perdemos peso ni hacemos ejercicio con regularidad es porque algo hacemos mal. Si no tuviéramos defectos, no fracasaríamos. Si obedeciéramos las instrucciones al pie de la letra o cumpliéramos a rajatabla las promesas que nos hacemos, conseguiríamos lo que nos proponemos. Solo necesitamos coordinar nuestros actos, esforzarnos más y hacer las cosas mejor. ¿No es cierto?

No. No es cierto, ni muchísimo menos.

Nosotros no somos el problema.

El problema es nuestra forma de enfocar el cambio. Se trata de un defecto de diseño, no de un defecto personal.

Crear hábitos y propiciar cambios positivos puede ser fácil… con el enfoque adecuado. Con un sistema basado en el funcionamiento real de la psicología humana. Con un proceso que facilita los cambios. Con herramientas que no son producto de conjeturas ni de principios erróneos.

Una idea muy extendida sobre la adquisición de hábitos propiciatorios del cambio nos induce a fijar expectativas no realistas. Sabemos que los hábitos desempeñan un papel importante en nuestra vida: solo tenemos que aumentar los buenos y reducir los malos. Pero ahí está el problema, que seguimos luchando denodadamente por cambiar. Y seguimos pensando que, si no logramos cambiar, la culpa es nuestra. Mis investigaciones y toda mi experiencia práctica me indican que ese es precisamente el peor enfoque posible. Para cimentar bien los hábitos y cambiar nuestro comportamiento, deberíamos hacer tres cosas:

- Dejar de juzgarnos.
- Plantearnos nuestras aspiraciones y dividirlas en pequeñas unidades de conducta (en *Hábitos mínimos*).
- Aceptar los errores como descubrimientos y utilizarlos para avanzar.

Puede que esto no se antoje intuitivo. Sé que no se le ocurre a todo el mundo de manera espontánea. La autocrítica es un hábito muy arraigado. Algunas personas están predispuestas a culparse a sí mismas; es como un trineo que desciende la ladera por un camino muy practicado.

Si seguimos el proceso *Hábitos mínimos,* cambiaremos de rumbo. La nieve cubrirá pronto los surcos anteriores, que eran fruto de las dudas. El nuevo rumbo será muy pronto el rumbo por defecto. Y esto sucederá rápidamente, porque con *Hábitos mínimos* cambiamos sintiéndonos bien, no sintiéndonos mal. El proceso no nos exige fuerza de voluntad, ni que tengamos que rendir cuentas, ni prometernos recompensas. No hay un número mágico de días para hacer algo determinado. Esos tipos de enfoques no se basan en el funcionamiento real de los hábitos y, por lo tanto, no son métodos de cambio fiables. Y a menudo hacen que nos sintamos mal.

Este libro dice adiós a todos los miedos a cambiar y —algo más importante aún— enseña a salvar de un modo sencillo y divertido la distancia (no importa si larga o corta) que hay entre quiénes somos actualmente y quiénes queremos ser. *Hábitos mínimos* es la guía para disrumpir * los enfoques anticuados y reemplazarlos por un nuevo marco para el cambio.

El sistema que voy a exponer no se basa en suposiciones. He probado este proceso con más de 40.000 personas durante años de investigación y perfeccionamiento. He sido *coach* (mentor y preparador) de estas personas y he recopilado un ingente volumen de datos, por eso sé que el método *Hábitos mínimos* funciona. Sustituye los malentendidos por principios comprobados y cambia las recetas por procesos. Asimilarás lo que el cofundador de Instagram, que fue alumno mío, aprendió del comportamiento humano para diseñar una aplicación revolucionaria y usarás el mismo método para propiciar cambios importantes en tu vida y en la vida de otras personas. Y lo mejor de todo, te divertirás. En cuanto elimines la idea de que estás siendo juzgado, cambiar de hábitos se convertirá en un viaje edificante de autodescubrimiento. Como aprenderás a través de las historias reales de este libro, el sentido de la exploración prepara el camino hacia el éxito. Sentirse un explorador y descubridor es un prerrequisito para tener éxito y no una simple ventaja.

¡Bienvenidos al Diseño Conductual! Es mi sistema integral para enfocar con claridad el comportamiento humano y diseñar formas sencillas de transformar la vida de las personas. Mis investigaciones iniciales sobre Diseño Conductual han ayudado a los innovadores a crear productos que hoy utilizan millones de personas para estar en forma, ahorrar dinero, conducir con seguridad y más cosas. Tras comprobar la eficacia de estos métodos para idear con acierto soluciones empresariales, me concentré en el terreno personal: ¿cómo cambiamos nuestro comportamiento? Me concentré en los cambios que las personas quieren hacer en ellas mismas. Y cuando me miré en el espejo, vi claramente que la cosa podía mejorarse. Así que entonces hice lo que todo científico entusiasta acaba haciendo antes o después: experimentar consigo mismo.

Me puse a probar aquí y allá para adaptarme a los rasgos de comportamiento que quería incorporar a mi vida. Hice tonterías que resultaron de una gran eficacia. Por ejemplo, cada vez que iba a orinar, cuando salía del lavabo, hacía dos flexiones de codos (lagartijas). También hice cosas que parecían muy racionales, pero fracasaron de manera estrepitosa, como comer una naranja todos los días a la hora del almuerzo. Cada vez que algo no funcionaba, volvía a mis modelos y analizaba lo ocurrido. Empecé a ver pautas. Obedecí corazonadas. Volví atrás. Repetí los pasos una y otra vez.

Aunque era investigador de ciencias de la conducta, tenía que aprender a crear hábitos en mi vida. Para mí no era algo evidente ni natural, sino un proceso deliberado. Pero con la práctica convertí una debilidad en una fortaleza y seis meses después mi vida había cambiado en muchos aspectos. Adelgacé casi diez kilos, me sentí más sano y más fuerte. Trabajaba de un modo más productivo y más efectivo que en toda mi vida. Desayunaba huevos con espinacas, merendaba coliflor con mostaza y descartaba los alimentos perjudiciales. Empezaba el día con una serie de hábitos estimulantes y diseñaba (y rediseñaba) mi vida y mi entorno para dormir mejor. Conforme me iba planteando problemas y soluciones, dando vueltas y más vueltas por el camino, me di cuenta de que aumentaba mi capacidad para cambiar y de que mi impulso adquiría fuerza. Iba acumulando docenas de hábitos nuevos —casi todos mínimos— que se combinaban y daban lugar a transformaciones. No me costaba mucho seguir con esa rutina. Buscar cambios de ese modo me parecía natural

y extrañamente divertido.

El resultado me gustó y, en 2011, empecé a dar clases sobre mi método. Mis investigaciones revelaron que este enfoque funcionaba también en otras personas, y les cambiaba la vida. Fue sorprendente y emocionante ver que lo que había empezado siendo un autoanálisis caprichoso en el universo del Diseño Conductual se convertía en un método de eficacia probada que se llamaba *Hábitos mínimos* : el vehículo más rápido y fácil para conseguir una transformación personal.

Antes de proseguir, permítanme contarles la verdad: la información por sí sola no cambia el comportamiento. Se trata de un error corriente que cometen las personas, incluso los profesionales bien intencionados. Se basa en la siguiente suposición: si informamos bien a las personas, sus actitudes cambiarán y las actitudes cambiarán los comportamientos. Yo llamo a esto «Falacia de la Acción-Información». Muchos productos y programas —y profesionales bienintencionados— se proponen educar a las personas para que cambien. En los congresos profesionales se dicen cosas como la siguiente: «Si las personas conocieran los hechos, cambiarían».

Pero cuando nos fijamos en nuestra propia experiencia, nos damos cuenta de que la información por sí sola no ha transformado nuestra vida. Y eso, desde luego, no es culpa nuestra.

Durante mis investigaciones sobre la formación de hábitos, que empezaron en 2009, he descubierto que solo podemos hacer tres cosas para forjar cambios duraderos: tener una revelación, cambiar nuestro entorno o cambiar de hábitos paulatinamente. Tener una revelación auténtica que nos sea útil a nosotros (o a otras personas) es difícil y seguramente imposible. Deberíamos descartar esta opción, salvo que tengamos poderes mágicos (yo no los tengo). Pero he aquí la buena noticia: las otras dos opciones pueden propiciar cambios duraderos si aplicamos el programa, y *Hábitos mínimos* es un medio para aprovechar la fuerza del entorno y dar pequeños pasos.

El punto de partida es crear hábitos positivos y crear *Hábitos míni mos* positivos es el camino para propiciar otros mayores. Cuando sepamos cómo funciona *Hábitos mínimos* —y por qué—, estaremos en condiciones de hacer grandes cambios. Podremos disrumpir los hábitos indeseados. Y modelar conductas con una finalidad determinada, como participar en una maratón.

Me propongo guiar a los lectores por todas y cada una de las situaciones que comporten un cambio conductual en las que podrían

encontrarse.

Esa es la esencia de *Hábitos mínimos* . Tomar una conducta concreta, dividirla en pequeños componentes, ver dónde encaja de modo natural en la propia vida y ayudarla a crecer. Si se quiere propiciar un cambio a largo plazo, es mejor empezar por lo más pequeño. He aquí por qué.

LO PEQUEÑO ES RÁPIDO

El factor tiempo. Nunca tenemos suficiente y siempre queremos más. Comemos hamburguesas en el coche y participamos en teleconferencias cuando estamos en la playa con la familia, porque el tiempo nos apremia. Este apremio acaba produciendo una impresión de escasez: tendemos a creer que nunca tendremos tiempo suficiente, así que decimos no a los cambios porque nos sentimos como si nos faltara tiempo para cultivar nuevos hábitos positivos. ¿Treinta minutos de ejercicio al día? ¿Preparar una cena sana todas las noches? ¿Escribir todos los días en un «diario de agradecimientos»? Olvídalo. ¿Quién tiene tiempo para todo eso?

Puedes cubrirte de reproches mientras intentas cambiar. O puedes hacer que tu vida sea mucho más fácil.

Podrías empezar por lo pequeño.

Con el método *Hábitos mínimos* te centras en pequeñas acciones que puedes ejecutar en menos de treinta segundos. Tus circuitos cerebrales no tardarán en incorporar nuevos hábitos que se desarrollarán de manera natural. Empezar por lo pequeño significa que puedes comenzar a crear un cambio importante sin preocuparte por lo que vas a tardar. Para ejecutar el método *Hábitos mínimos* aconsejo empezar por tres costumbres constituidas por actos mínimos, incluso por una sola. Cuanto más estresado estés y menos tiempo tengas, más te recomiendo este método. Por mucho que desees cultivar un hábito sano, no lo conseguirás si empiezas por lo grande. Si vas a lo grande, es probable que no adquieras el nuevo hábito. En la vida de muchas personas, lo pequeño no es solo la mejor opción: posiblemente sea la única.

LO PEQUEÑO PUEDE EMPEZARSE YA

Lo pequeño te permite ser realista contigo y con tu vida. Puedes

empezar ya, en este preciso momento, estés donde estés, tanto si tu vida es una espiral desesperada como si estás estresado pero eres afortunado en lo demás. Todos tenemos que afrontar nuestras propias circunstancias vitales, formas de pensar que no son las ideales y peculiaridades psicológicas que nos frenan. Puede que nos sintamos deprimidos y avergonzados por ello, pero también podríamos usar el método *Hábitos mínimos* para incentivar el sistema.

No receto hábitos concretos en este libro. Me limito a compartir un método que vale para cualquier hábito que se le ocurra al lector. Son los lectores quienes escogen los hábitos. Pero aquí, y en este mismo momento, haré una excepción. Invito a todos a empezar la mañana —todas las mañanas— practicando un hábito nuevo. Es muy sencillo. Y no requiere más de tres segundos. Lo llamo Hábito Maui.

En cuanto bajes de la cama por la mañana, di inmediatamente: «Hoy va a ser un gran día». Mientras pronuncias estas siete palabras, procura sentirte optimista y positivo.

La fórmula en formato *Hábitos mínimos* viene a ser así:

Con el paso de los años he ayudado a miles de personas a incorporar en su vida el Hábito Maui y el resultado ha sido excelente. En mi vida, por lo menos, ha sido efectivo. Con el Hábito Maui se puede partir inmediatamente —y casi sin esfuerzo— en busca de un

futuro mejor.

He aquí algunas variantes que hay que tener en cuenta.

Algunas personas dicen la frase matutina con otras palabras. Por ejemplo: «Hoy va a ser un día tremendo». Si esta u otras variantes se adaptan mejor a tus gustos, guíate por tus preferencias.

Otras personas cambian el momento. Unas pronuncian la frase cuando se miran en el espejo por la mañana. A mí, por ejemplo, no me funciona así. (Evito mirarme en los espejos nada más levantarme. ¡Uf!) Pero si a ti te va bien recitar la fórmula en ese momento, adelante.

Sugiero empezar por la versión clásica de la ficha de más atrás y modificarla más adelante si es necesario.

Cuando practico el Hábito Maui cada mañana, guardo unos segundos de silencio después de pronunciar la frase. Aún estoy despertando y necesito que la frase me envuelva.

Si practicas el Hábito Maui y no crees que vaya a ser un gran día, te aconsejo recitar la fórmula a pesar de todo. Yo la recito incluso las mañanas en que me siento agotado o abrumado, o me angustia el día que me espera. En ese momento, sentado en el borde de la cama, procuro sentirme optimista. Pero si me da la impresión de que finjo, entonces cambio las palabras y la entonación y digo: «Hoy va a ser un gran día… pase lo que pase».

Por extraño que parezca, me ayuda incluso en los peores momentos. Cuando estoy preocupado por la jornada que me espera, la fórmula, aunque la pronuncie como si fuera una pregunta, parece que me abre realmente la puerta del día estupendo que deseo, aunque solo sea una rendija. Y eso es exactamente lo que ocurre casi todos los días.

Pensemos en el Hábito Maui como en un ejercicio sencillo que practicamos todas las mañanas y que solo nos toma unos tres segundos. Nos enseñará lo fácil que es empezar y será de gran ayuda para aprender la habilidad que resulta más importante en el cambio de comportamiento: sentirnos capaces de lograr nuestro objetivo.

LO PEQUEÑO ES SEGURO

Un amigo mío tiene una hija de dieciocho meses que se llama Willa y que ha aprendido a andar hace poco. Ayer estuvo corriendo por mi jardín, detrás de mi perra *Millie* . La vi tropezar y caer media docena de veces. Salvar desniveles y sortear las rejillas de los desagües es un asunto delicado para una criatura de esa edad, pero la niña caía y se

levantaba como si fuera de goma. Chillaba de vez en cuando, pero el daño que se hacía no era serio, así que ¿por qué no seguir correteando? Si yo tuviera que aprender a andar a mis años y me estrellara contra el duro suelo, me rompería más de un hueso. Cuando se tiene mi estatura —mido un metro ochenta centímetros—, caerse es más peligroso.

La idea es igual de válida cuando se trata de un hábito nuevo. Si nunca has hecho yoga, puedes empezar de muchas maneras, pero todas comportan diferentes niveles de riesgo. Por ejemplo, podrías empezar con un saludo al sol, o pagar un mes de clases en un centro de tu comunidad, o irte a la India a pasar una semana de retiro. El tiempo que emplees, el dinero que gastes y tus expectativas serán diferentes según la opción que elijas. Poquísimas personas se irían a la India sin haber pisado antes una esterilla de yoga. ¿Por qué? Algo que tenemos metido en el sistema límbico intuye que arriesgamos mucho y esa es la razón por la que nos cuesta empezar algo nuevo si es muy aparatoso o muy complicado. Si a duras penas sé surfear en las tranquilas olas de Cove Park, en la isla hawaiana de Maui, jamás me atrevería a intentarlo con las olas gigantescas de la playa de Jaws, que está al otro lado de la isla. Seguramente me lesionaría y perdería toda mi confianza como surfista, incluso con olas pequeñas. ¿Por qué iba a querer pasarlo mal? No me parece divertido. Prefiero surfear en Cove Park.

Con *Hábitos mínimos* , el riesgo no entra en la ecuación. Lo pequeño también puede ser secreto y discreto. Podemos empezar a cambiar sin aparatosidad. Nadie nos saboteará. Así nos sentiremos menos presionados.

Como estos rasgos conductuales son muy pequeños y el programa es muy flexible, no hay sitio para el riesgo emocional. En *Hábitos mínimos* no podemos hablar de verdaderos fracasos. Das traspiés y tropiezas, pero si a continuación te levantas, eso no es un fracaso, sino un hábito en gestación.

LO PEQUEÑO PUEDE CRECER MUCHO

En los últimos veinte años he constatado que la única forma coherente y sostenible de crecer es empezar por lo pequeño. Una alumna mía, Amy, era una madre de familia que trataba de salir adelante como autora independiente de material educativo. La idea de ser su propia

jefa y hacer algo que le gustaba le resultaba muy atractiva. Pero había demasiadas cosas en las que pensar: contratar nuevos empleados, buscar locales disponibles para abrir una oficina, descifrar los intríngulis fiscales. Aplazaba lo más pesado, como las cuestiones legales, y trabajaba en lo que le gustaba. Por ejemplo, diseñar el logotipo de la empresa. Pero se estaba quedando sin tiempo para elaborar un plan comercial y pensar que toda la operación se podía ir a pique la preocupaba. Amy quería impulsar su compañía y no hacía más que prometerse a sí misma que muy pronto iniciaría los trabajos más pesados, pero pasaban los meses y aún no había echado a andar.

Amy se sentía maniatada por un mito relacionado con el cambio: la omnipresente idea de que tienes que lanzarte a lo grande o irte a casa. Vivimos en una cultura de aspiraciones y ambiciones arraigada en la gratificación inmediata. Nos cuesta aprobar e incluso aceptar el avance paulatino. Y eso es precisamente lo que necesitamos cuando se trata de un cambio importante a largo plazo. La gente se siente frustrada y se desanima cuando las cosas no fructifican con rapidez. Es natural. Es normal. Pero es otra forma de predisponernos al fracaso.

Cuando Amy conoció el método *Hábitos mínimos* , comprendió que la mejor forma de comerse una ballena gigantesca —como hace la pequeña Melinda Mae en el poema de Shel Silverstein— es darle pequeños mordiscos, uno tras otro. Amy abandonó la idea de lanzarse a lo grande o irse a casa y decidió lanzarse a lo pequeño. Todas las mañanas, después de dejar a su hija en el colegio, detenía el coche en el arcén y escribía en una nota adhesiva una tarea que tenía que hacer. Solamente una. Se trataba de cosas que podía hacer inmediatamente: enviar ofertas por correo electrónico, programar una reunión de trabajo, bosquejar la presentación de una guía para los usuarios. El simple hecho de concentrarse en tomar nota de la tarea pendiente propiciaba una reacción en cadena que determinaba el ritmo de todo el día y al final redundó en el eficaz lanzamiento de la compañía. Cuando volvía a su casa con la nota adhesiva agitándose en el salpicadero del coche, la acompañaba una sensación de triunfo. Y cuando aparcaba en su domicilio y entraba en su casa con la nota en la mano, sentía que había obtenido una victoria rápida.

Una acción pequeña, un mordisco pequeño, puede parecer insignificante al principio, pero nos permite adquirir el ímpetu que necesitamos para pasar a objetivos mayores y acelerar el avance. Sin darnos cuenta, nos habremos comido la ballena entera.

LO PEQUEÑO NO DEPENDE DE LA MOTIVACIÓN NI DE LA FUERZA DE VOLUNTAD

Cuando se habla de cambiar el comportamiento, gran parte de lo que oímos nos confunde. Hay que tener cuidado. Incluso teorías académicas muy citadas fracasan a menudo a la hora de transformar la vida de las personas en el mundo real.

Como todos sabemos, la motivación y la fuerza de voluntad tienen muy buena prensa. La gente no para de buscar formas de potenciarlas y mantenerlas durante mucho tiempo. El problema es que tanto una como otra son proteicas por naturaleza y eso las hace poco fiables.

Veamos un caso, el de Juni de Chicago, que tenía más motivación para cambiar que ninguna otra persona que yo haya conocido. Su adicción al azúcar ponía en peligro su salud, a su familia y su trabajo. Era presentadora de un programa matutino de radio y su agenda de trabajo estaba patológicamente sobrecargada. Juni siempre estaba ocupada en algo. En vez de sentarse a almorzar, se tomaba un *caramel macchiato* en un Starbucks. El ritmo de su vida como presentadora era intenso y pensaba que necesitaba el azúcar para no aflojar. Creía que la energía que necesitaba exigía estimulantes y los helados eran las drogas preferidas de Juni, con sabor a chicle y con trozos de galleta, para ser exactos. Cuando volvía a su casa, caía redonda y sus dos hijos jugaban con videojuegos mientras ella roncaba en el sofá.

La madre de Juni había muerto de diabetes años atrás. Tendría que haber sido una advertencia que le hubiera proporcionado a Juni toda la motivación que hubiera necesitado. Pero prefirió ahogar el sufrimiento con más helados con sabor a chicle. El verano de la muerte de su madre, Juni engordó siete kilos. Poco después diagnosticaron diabetes a sus dos hermanas. Luego murió su abuela, que también era diabética. La enfermedad iba cebándose en su familia. Después de repetirse durante años que su adicción se debía a que era una mujer «golosa», Juni reconoció su peligrosidad. Había perdido todo control.

En aquel momento su motivación desapareció. Probó a suprimir el azúcar muchas veces. Lo consiguió un solo día. Quizá dos. Luego se deprimía y se hacía reproches, se sentía mal, reanudaba el consumo de azúcar y veía avanzar la aguja de la báscula.

Juni creía que vencer el azúcar era cuestión de fuerza de voluntad, y que ella no era lo suficientemente fuerte para decir no. Se sentía frustrada y confusa, porque siempre había creído ser una persona muy

voluntariosa y decidida: de no ser así, difícilmente habría llegado a ser presentadora de un programa radiofónico de gran audiencia. Pero nada más lejos de la verdad que la idea de que bastaba la voluntad para interrumpir un hábito. Poco después de incorporarse a uno de mis cursos intensivos de instrucción de Diseño Conductual por razones profesionales, analizó su vida personal y se dio cuenta de que su adicción al azúcar era una cuestión de diseño de la conducta, no una imperfección de su carácter. Que su motivación subiera y bajara no era culpa suya; no era una flaqueza moral.

En cuanto Juni comprendió una máxima fundamental del Diseño Conductual —«la sencillez cambia el comportamiento»—, enfocó sus esfuerzos desde otra perspectiva con el fin de crear una constelación de hábitos, pequeños por su tamaño, pero grandes por su impacto, que le permitieran desterrar para siempre su dependencia del azúcar. Rediseñó su entorno y cambió los productos azucarados que solía consumir por otros con menos azúcar y que también le gustaban, no por sustitutos poco atractivos, como los tallos de apio y las zanahorias. Practicó una serie de ejercicios y se habituó a comidas que desplazaron y debilitaron su hambre de azúcar. También descubrió que el sufrimiento permanente que sentía se debía a muchas de sus costumbres golosas: en consecuencia, creó más hábitos, empezando siempre por pequeños detalles, que la ayudaron a procesar sus emociones de un modo más positivo. Cuando el sufrimiento se apoderaba de ella y amenazaba con abatirla, lo tomaba como una señal para escribir en su diario o para hablar con un amigo y no como una invitación a apoderarse del primer dulce que tuviera a mano. Quizá lo más importante fue que Juni supo enfocar los nuevos hábitos con una mentalidad abierta y una actitud autocompasiva. Hubo momentos en que recayó con el azúcar, pero ya no los interpretó como una debilidad de su carácter, sino como hallazgos del diseño de la conducta que podía utilizar para mejorar lo que hiciese en el futuro.

Mantener los cambios en tono menor y las expectativas a la baja es una forma de tratar con amigos inconstantes como la motivación y la fuerza de voluntad. Cuando algo es pequeño, resulta fácil hacerlo, y eso significa que no necesitarás confiar en la inestable naturaleza de la motivación.

LO PEQUEÑO TRANSFORMA

Con el método *Hábitos mínimos* hay que celebrar los triunfos, por pequeños que sean. Así aprovechamos nuestra neuroquímica y convertimos rápidamente los actos deliberados en hábitos automáticos. Sentirnos capaces de lograr nuestro objetivo nos ayuda a conectar con hábitos nuevos y nos incita a adoptar más. Veo esos resultados semana tras semana en mi banco de datos de *Hábitos mínimos* . Pero hay más. Con *Hábitos mínimos* también aprendes a sentirte bien con tu vida. La capacidad para felicitarte en vez de machacarte echa raíces profundas que cambian la existencia.

Linda plantó su primera semilla de *Hábitos mínimos* en medio de una crisis vital que yo calificaría de borrascosa. Hace alrededor de diez años, antes de ser instructora de *Hábitos mínimos* , el mundo se le cayó encima. En el curso de unos años, su hijo murió de sobredosis, a su hija le diagnosticaron trastorno bipolar y el negocio familiar se iba a pique. Para colmo, Linda se enteró de que su marido sufría desde hacía tiempo un alzhéimer de inicio precoz no diagnosticado. Cuando se puso al frente de la empresa, Linda descubrió otra consecuencia de la enfermedad del marido: su decreciente capacidad de discernimiento. Las malas decisiones comerciales, agravadas por la recesión, se tradujeron en unas expectativas que auguraban la quiebra en cuestión de meses. Perdieron todos los ahorros, la casa y el rancho de cría caballar que había sido el sueño de Linda. Fue una sucesión de desastres como pocas personas han vivido. Y no había tiempo para desesperarse ni lamentarse. Tenía que criar a los niños y salvar la empresa de la bancarrota. El dolor se cebó en ella cuando no había tiempo para el dolor y no tardó en sufrir una depresión.

¿Cómo se sale de un abismo así? Cuando Linda empezó a aplicar *Hábitos mínimos* , me dijo que todas las mañanas, al despertar, rezaba pidiendo fortaleza. Quería sentirse mejor. Quería levantarse de la cama. Quería estar allí por sus hijos. Pero todas las mañanas le costaba una eternidad levantarse de la cama. Cuando *Hábitos mínimos* entró en su vida, solo podía concentrarse en una cosa: encarar el nuevo día. Quería empezar el día con esperanza, no con desesperación. Después de experimentar con varios hábitos, encontró uno —el Hábito Maui— que, según dice ella misma, «me salvó la vida, literalmente». Resultó que este pequeño pellizco, esta práctica básica, fue un punto de apoyo. Todas las mañanas se despertaba, se levantaba de la cama y decía siete palabras en voz alta: «Hoy va a ser un gran día».

Las cosas no tardaron en tener un aspecto diferente. Muy diferente.

En el caso de Linda, lo pequeño era la única opción. Necesitaba empezar con cosas pequeñas para hacerlas grandes y necesitaba sentirse bien con cualquier cosa. El nuevo hábito condujo, a otros que la ayudaron a sentirse próspera. La ayudaron a ser más productiva, a recuperar la salud y a ser fuerte por sus hijos. Pero lo más importante fue que los nuevos hábitos fueron pequeñas semillas de positividad que plantó en las grietas de su vida. Y las semillas germinaron. A pesar de que siguieron abriéndose grietas, Linda fue capaz de mirar alrededor y recordar que podía considerarse próspera. Era próspera. Las pruebas florecían alrededor de ella. Solo tenía que seguir regando.

Seis años después, Linda ha entrenado a miles de personas para que aprendan a construir buenos hábitos. Le encanta su trabajo en la academia Tiny Habits. Será la primera en afirmar que su vida sigue siendo una batalla. Pero ya no titubea cuando se despierta por la mañana. Sabe que lo pequeño transforma, así que se incorpora, se levanta de la cama y recita las siete breves palabras:

LO PEQUEÑO EMPIEZA POR UNA CLAVE

Yo no desperté un día y decidí desarrollar hasta el final la idea de los pasos cortos. Primero descubrí cómo funcionaba realmente la

conducta humana.

Estuve diez años investigando la conducta humana con la intención de encontrar la clave que resolviera el misterio; hasta que di con ella en 2007. La solución es sorprendentemente sencilla. Al principio me costó creer que nadie la hubiera encontrado hasta entonces, pero ahora sé que algunos misterios son como adivinanzas. Cuando no conoces las respuestas, las adivinanzas parecen difíciles. Pero en cuanto las averiguas o te las cuentan, todo parece obvio.

Con la solución que descubrí podemos descodificar la conducta.

Todas las conductas.

Cambiar de sitio el cepillo de dientes. Vaciar el lavavajillas todas las mañanas, antes del desayuno. Regar el jardín al atardecer. Hacer dos flexiones de piernas mientras preparamos el café matutino. Sacar la basura los miércoles. Fumar. No fumar. Consultar la hora en el reloj. Consultar la hora en el teléfono. Entrar en Instagram a las tres de la madrugada. Besar a tu pareja al volver del trabajo. Hacer la cama. No hacer la cama. Comer chocolate. No comer chocolate. Leer este libro. No leer este libro. Ese hábito que llevas años tratando de cultivar. Ese hábito que llevas años tratando de erradicar.

Algunas de estas costumbres son positivas. Otras no lo son.

Lo que descubrí es que todas estas costumbres proceden de los mismos componentes. La relación entre ellos propicia nuestras acciones y reacciones: son los ingredientes básicos de la conducta humana.

En este libro explico mis modelos de Diseño Conductual, que te ayudarán a pensar con claridad en el comportamiento. También explico mis métodos, que servirán de guía para diseñar hábitos. Encontrarás un diagrama con todos los modelos y métodos de este libro en el apéndice titulado «Diseño Conductual: modelos, métodos y máximas», Mis modelos y métodos están basados en investigaciones científicas de la conducta y en resultados de disciplinas afines. Encontrarás una larga serie de referencias en TinyHabits.com/references .

En los capítulos que siguen presento todos los ejercicios que se necesitan para rediseñar hábitos. Quienes deseen saber más, encontrarán hojas de trabajo y otros recursos en TinyHabits.com/resources .

Cuando aprendas a organizar los componentes del comportamiento humano, podrás emprender cualquier cambio de conducta que quieras hacer en tu vida. Sin sensación de estancamiento. Y podrás ser la persona que quieres ser. Si esto suena a disparate o a cosa casi imposible, quédate tranquilo porque no pasa nada. Yo estaré aquí para explicarte lo que he aprendido después de ayudar a miles de personas a cambiar de vida.

Así pues, ¿por dónde empezamos? Con la clave que desentraña el misterio.

El Modelo Conductual Fogg.

Ejercicios mínimos para empezar a practicar *Hábitos mínimos*

La mejor forma de aprender el método *Hábitos mínimos* es ponerse a practicar inmediatamente. No esperes más. Empieza por el Método Maui que expliqué unas páginas más atrás. Además, haz los ejercicios que siguen. No intentes ser perfecto. Por el contrario, adopta la actitud del Habituador (la persona que practica *Hábitos mínimos*). Esto significa que hay que ponerse en movimiento y aprender sobre la marcha. No te estreses. Sé flexible y diviértete.

EJERCICIO 1: EL HÁBITO DEL HILO DENTAL

Ya sabes cómo se pasa el hilo dental por los dientes: por todos los dientes. Pero la mayoría de las personas no tiene esta costumbre. No es algo que se practique de manera automática. Este ejercicio te ayudará a cambiar esta actitud concentrándote en el automatismo del hábito, no en el número de dientes que te limpias.

Mi fórmula - Método Hábitos mínimos

Después de...	Me...
cepillarme los dientes	pasaré el hilo por un diente

Para meterme en la cabeza este hábito, inmediatamente:

Paso 1: Elige el hilo dental que más te guste. Puede que tengas que probar varias marcas para encontrar el que mejor se adapte a tus necesidades.

Paso 2: Pon el hilo preferentemente junto al cepillo de dientes.

Paso 3: Tras cepillarte los dientes extrae un trozo de hilo dental del recipiente y córtalo.

Paso 4: Procede a limpiarte una ranura interdental.

Paso 5: Sonríe al espejo y alégrate porque vas a crear un hábito nuevo.

Nota: Los días siguientes puedes limpiarte más de un diente, si lo deseas. Pero considera limpiar más de un diente como puntos extra. Seguro que lo haces cada vez mejor.

EJERCICIO 2: INICIO RÁPIDO

Escribí este libro para compartir en profundidad el método Hábitos mínimos. A medida que leas los capítulos siguientes, aprenderás cómo funciona el comportamiento y cómo crear hábitos rápida y fácilmente, paso a paso.

Es posible que quieras comenzar a desarrollar hábitos de inmediato. De eso trata este ejercicio opcional.

A continuación hay tres opciones de «inicio rápido» para Hábitos mínimos. Puedes hacer cualquiera de ellas o todas. Tú decides.

- Ve al final de este libro, donde comparto más de 300 recetas de Hábitos mínimos. Elige tres recetas que te inspiren. Si es necesario, revisa cada receta para que se adapte mejor a ti. Luego sumérgete y comienza a practicar: la ración diaria de chocolate debe ser moderada. Piensa en este hábito como si fuera un bonsái: es pequeño, pero inspira.

- Ve al sitio web TinyHabits.com/recipes . Allí encontrarás una herramienta fácil de usar que te ayudará a diseñar recetas de Hábitos mínimos. Una vez hayas diseñado algunos hábitos, puedes comenzar a practicar de inmediato.

- Ve al sitio web TinyHabits.com/join . En esta página puedes unirte a mi programa gratuito de 5 días. Recibirás orientación personal de un profesor de Hábitos mínimos (un humano real) entrenado por mí, y que es amable y comprensivo. La página web está en inglés.

EJERCICIO 3: RECUERDA QUE CAMBIAMOS MEJOR SINTIÉNDONOS BIEN

Si hay una idea en mi libro que espero que adoptes es la siguiente: La gente cambia mejor cuando se siente bien, no cuando se siente mal. Con ese propósito he ideado el siguiente ejercicio.

Paso 1: Escribe esta frase en un papel: «Cambio mejor sintiéndome bien que sintiéndome mal».

Paso 2 : Pega el papel en el espejo del baño o en cualquier otro sitio muy visible.

Paso 3: Lee la frase a menudo.

Paso 4: Observa qué efecto tiene este hallazgo en tu vida (y en las personas de tu entorno).

* Proceso o modo de hacer las cosas que supone una rotura o interrupción brusca y que se impone y desbanca a los que venían empleándose. El sustantivo *disrupción* y el adjetivo *disruptivo* se emplean en el mismo sentido.

CAPÍTULO

1

LOS ELEMENTOS DE LA CONDUCTA

Podemos cambiar nuestra vida cambiando nuestras costumbres. Eso lo sabe todo el mundo. Pero lo que tal vez no sepa todo el mundo es que la conducta se rige solo por tres variables.

El Modelo Conductual Fogg es la clave para desentrañar ese misterio. Contiene los tres elementos universales del comportamiento y su interrelación. Estos elementos trabajan juntos para impulsar todos nuestros actos, desde utilizar el hilo dental para limpiarnos un solo diente hasta correr en una maratón. Una vez que comprendas el Modelo Conductual, podrás analizar por qué cristaliza un comportamiento, lo cual significa que no hay por qué culpar a nuestras costumbres de las cosas que se tuercen (como el carácter y la autodisciplina, por ejemplo). Y podrás utilizar mi modelo para diseñar cambios de conducta en ti o en cualquier persona.

C : MAI

El Comportamiento se produce

Motivación & Aptitud & Incitación

convergen en el mismo momento

Un comportamiento se produce cuando los tres elementos de MAI —motivación, aptitud, incitación— coinciden en el tiempo. La motivación es el deseo de llevar a cabo el comportamiento. La aptitud es la posibilidad de realizarlo. Y la incitación es la señal para materializarlo.

Pondré un ejemplo.

En 2010 me encontraba en el gimnasio (rocanroleando con Janet Jackson en el andador elíptico) y me comporté de forma extraña tratándose de personas cuyo corazón late a más de 120 pulsaciones por minuto: hice un donativo a la Cruz Roja. Lo hice en respuesta a un mensaje de texto que me invitó a ello.

He aquí el análisis de los componentes de un de comportamiento único:

Comportamiento (C): Hacer un donativo por vía electrónica a la Cruz Roja.

Motivación (M): Quería ayudar a las víctimas del terremoto.

Aptitud (A) : Era fácil responder a un mensaje de texto.

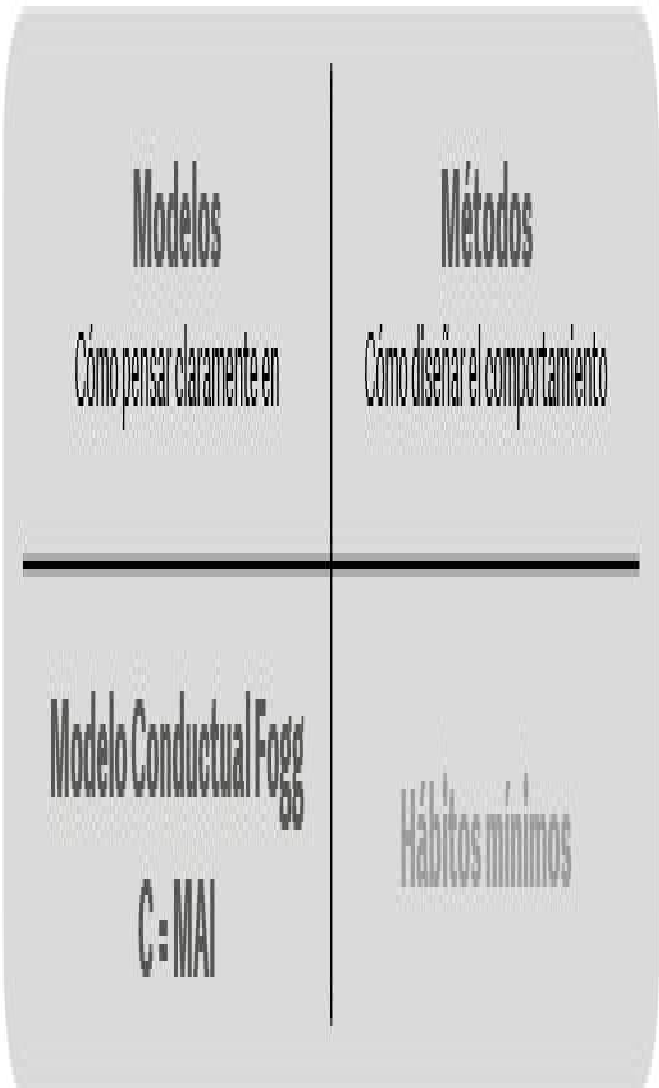
Incitación (I): Me incitó el mensaje de texto de la Cruz Roja.

En el presente caso, los tres elementos (M, A e I) convergieron y yo me comporté de una forma determinada: hice el donativo. Pero si uno de los tres elementos no hubiera tenido la fuerza suficiente, es bastante probable que yo no hubiera hecho nada.

Mi motivación para obrar era fuerte. Los efectos del terremoto habían tenido una amplia repercusión y provocaban verdadera angustia. Pero ¿y la aptitud? ¿Y si la Cruz Roja me hubiera llamado para pedirme el número de una tarjeta de crédito? Yo estaba dando zancadas en la máquina elíptica y tenía la billetera en el coche. Pasar a la acción me hubiera costado un verdadero esfuerzo. ¿Y qué decir de la incitación? ¿Y si los recaudadores no hubieran utilizado el teléfono? ¿Y si me hubieran enviado la petición por correo postal y yo la hubiera tirado sin leerla creyendo que era correo basura? En ese caso no habría visto la petición. No habría habido incitación, no se habría producido un comportamiento determinado. Por suerte, la Cruz Roja me hizo un favor. Yo deseaba de antemano hacer un donativo y la

organización me lo facilitó. Lo supieran o no los organizadores, diseñaron M, A e I a la perfección para que se produjera el comportamiento que querían estimular. Y no fui solo yo. La campaña de envío de mensajes de texto fue todo un éxito. Durante las primeras 24 horas recaudaron más de 3 millones de dólares y al finalizar la semana habían recibido más de 21 millones. ¡Bien hecho, Cruz Roja!

Diseño Conductual



C = MAI ES APLICABLE A TODOS LOS COMPORTAMIENTOS HUMANOS

Cuando empecé a enseñar mi Modelo Conductual, los alumnos dudaban a veces cuando les decía que era un modelo universal. Se preguntaban cómo un modelo de solo cuatro letras podía dar cuenta de todos los tipos de comportamientos que se llevaban a cabo en todas las culturas. Al fin y al cabo, hay comportamientos «buenos» y comportamientos «malos»: ¿acaso son equivalentes en el fondo? A muchas personas les cuesta entender que existe una relación entre divertirse comprando por Internet y su régimen de ejercicios gimnásticos. Tienden a pensar que en los ejercicios tiene que haber algo básicamente más complejo, puesto que se trata de un reto. Por el contrario, si un cambio resulta fácil, como colgar el abrigo en el armario en vez de dejarlo en la barandilla de la escalera, dan por sentado que en este hecho tiene que haber algo esencialmente distinto.

Pero no lo hay.

Los comportamientos son como las bicicletas. Puede que parezcan distintas, pero el mecanismo que las mueve es siempre el mismo. Ruedas. Frenos. Pedales.

Dicho lo cual, aclaremos que el hecho de que las unidades básicas del comportamiento sean siempre las mismas no significa que los comportamientos se experimenten del mismo modo, ni que parezcan iguales, ni que consistan en los mismos movimientos. Para aumentar la desconexión, las emociones que suscitan los comportamientos agradables difieren radicalmente de las que suscitan los que arrojan como resultado problemas y desafíos. A veces viene a ser como la diferencia que hay entre un monociclo y una bicicleta de carreras. Algunas personas no entienden al principio que las dos categorías puedan estar siquiera relacionadas. Esta idea es importante para quien quiera cambiar un comportamiento, el que sea.

Más o menos todos los meses imparto un curso intensivo de instrucción de Diseño Conductual: un entrenamiento práctico en el que ayudo a los profesionales a crear soluciones comerciales para el bienestar, la seguridad financiera, la sostenibilidad ambiental, etc.

Los asistentes casi siempre toman lo que aprenden y lo aplican a su vida personal. Por eso suelo empezar el curso con un ejercicio que

pone un ejemplo personal. Pido a los asistentes que me hablen de un hábito positivo que hayan adquirido sin mucho esfuerzo y de un hábito «malo» que les produzca horror y deseen erradicar. Los participantes se ponen a contar anécdotas fantásticas sobre sus hábitos, pero ocurrió que, en un curso, una mujer llamada Katie puso al descubierto lo diferentes que pueden parecer dos conductas.

El hábito «bueno» de Katie, una inteligente ejecutiva que tenía bajo su responsabilidad a docenas de empleados y un presupuesto de 10 millones de dólares, estaba relacionado con su productividad. Este hábito sólidamente arraigado consistía en ordenar su escritorio todos los días antes de salir de la oficina. Apagaba el ordenador, ordenaba los papeles y clasificaba los adhesivos de su pizarra en tres columnas: Pendientes, Terminados, En curso. Una vez ordenada la mesa, metía la silla en el hueco del centro y se iba. Cuando volvía a la mañana siguiente y veía la mesa, sentía siempre un brote de energía. Le recordaba que estaba preparada para empezar la jornada y dispuesta a conseguir que fuera tan eficaz como las anteriores. Cuando le pregunté si aquel hábito había sido una adquisición consciente o no, me dijo que no: que un día se le había ocurrido adoptarlo y no le había dado más vueltas.

No había pensado mucho en aquel hábito propio de personas ordenadas. Incluso le costó considerarlo un hábito positivo. Pero cuando le pregunté por un hábito que no quisiera tener, prácticamente saltó de la silla.

—¡Darme un atracón digital en Facebook en la cama al despertar! Lo detesto, pero no puedo evitarlo. A veces me quedo acostada y paso tanto tiempo en Facebook que me olvido de hacer los ejercicios que había planeado para mantenerme en forma —añadió.

Me contó que todo empezó porque su móvil es su despertador. Cuando la alarma termina de sonar, lo desenchufa del cargador que tiene en la mesita de noche, se pone de costado y entra en la red social. Le pregunté que a qué hora sonaba la alarma.

A las cuatro y media de la madrugada.

—Vaya —dije.

A comienzos de año, Katie había decidido hacer ejercicio a diario. Lo hacía de vez en cuando, pero la mayoría de los días no. No porque hubiera desistido, sino porque el remolino digital la absorbía tanto que se olvidaba, a pesar de levantarse tan temprano. Los números rojos de las notificaciones de la red social reclamaban su atención. Un clic activaba un vídeo que a lo mejor conectaba con un *feed* de alguien

a quien ni siquiera conocía, luego con otro vídeo y luego sonaba la alarma de las cinco y media.

Otro día sin hacer los ejercicios que se había prometido hacer. Una invitación a la autocrítica y la culpa. No le gustaba el nuevo patrón, pero se decía que en múltiples aspectos estaba la cima de su vida y que quizá su «concentración» se había agotado.

Juntemos ahora estos dos hábitos de Katie: ordenar el escritorio y darse un atracón digital.

Dos comportamientos, dos emociones totalmente opuestas.

Un comportamiento hacía que se sintiera bien y la ayudaba a culminar el deseo de ser productiva. El hábito del orden se había vuelto tan automático que apenas pensaba en él. En cambio, el atracón digital era placentero mientras duraba, pero cuando se acababa, le generaba un sentimiento de decepción. Quedarse en la cama al despertar para darse un atracón digital la ponía furiosa, pero era un impulso al que, por lo general, no sabía resistirse.

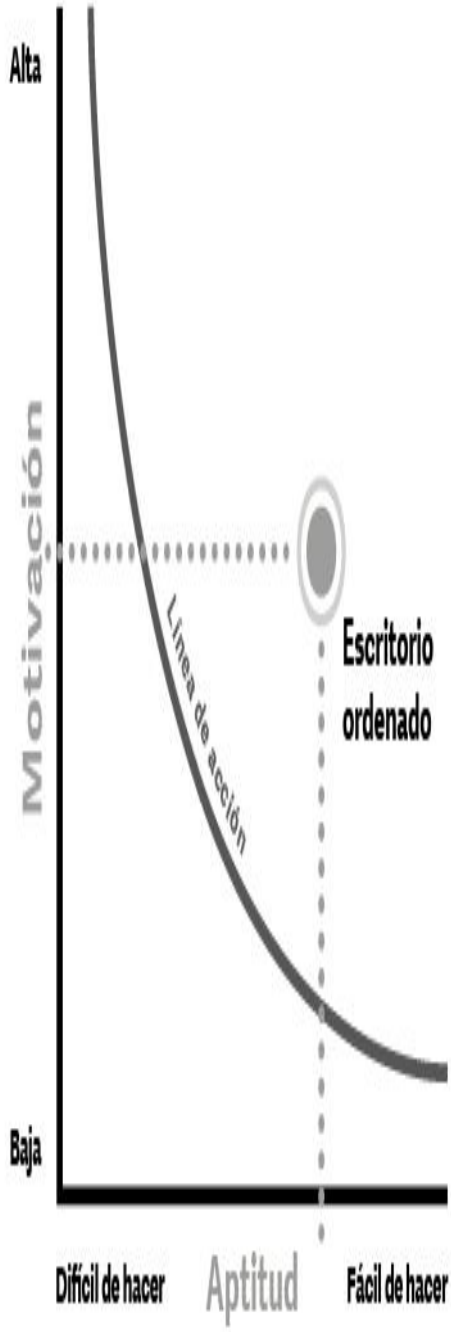
Katie se sentía muy diferente respecto de esas dos conductas. Sin embargo, los componentes no lo eran. Todas las conductas tienen en la base los mismos tres elementos. Yo quería que Katie supiera que no se había quedado sin «concentración» ni sin fuerza de voluntad. Simplemente tenía otro hábito, el hábito de navegar por las redes sociales, que estaba cristalizando como una práctica de ejercicios mal diseñada.

Recuerda que para que haya un comportamiento (C) tienen que converger tres elementos en el mismo momento: la motivación, la aptitud y la incitación.

Es un modelo que tiene profundas implicaciones. La motivación, la aptitud y la incitación de cada persona serán diferentes según la situación de que se trate. Los aspectos concretos de la motivación o de la aptitud pueden diferir según la cultura o la edad. Y no hay por qué alarmarse. El universo es infinitamente complejo, pero podemos observar un fenómeno y analizarlo mediante principios básicos que aplicamos a todas las circunstancias.

Analicemos esta representación gráfica de C = MAI, que nos muestra cómo se interrelacionan la motivación y la aptitud:

Modelo Conductual Fogg



En lo primero que hay que fijarse es en el punto grande. Señala el hábito de ordenar el escritorio que ha adquirido Katie. La situación del punto nos indica dónde están la motivación y la aptitud cuando se siente incitada a actuar. Podemos ver que su motivación está en el centro y que su aptitud para ordenar el escritorio está en el lado fácil de hacer del espectro.

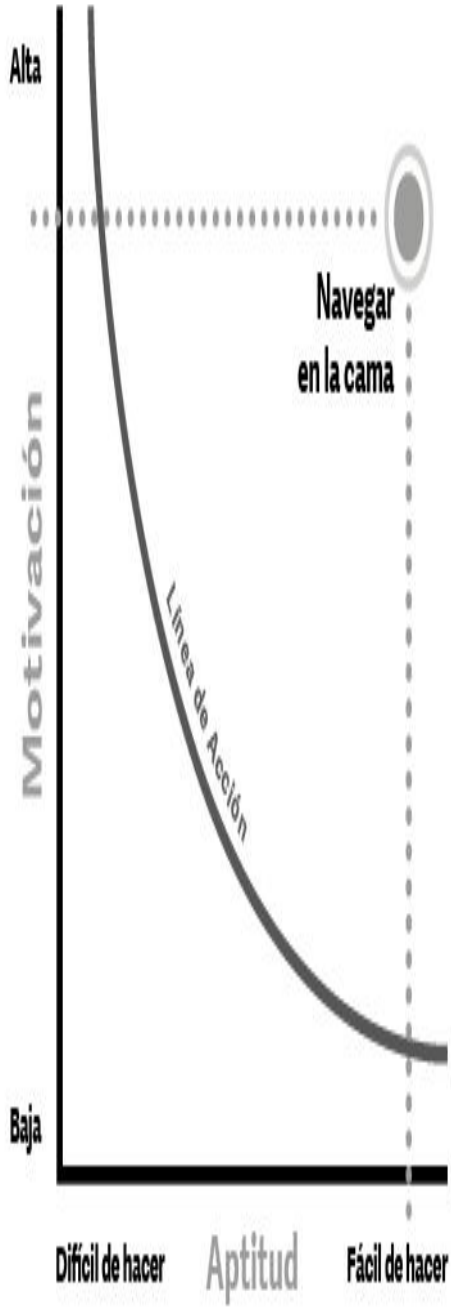
Fijémonos ahora en la curva formada por la Línea de Acción.

De acuerdo con su forma sonriente, la Línea de Acción es nuestra amiga. Si solo me permitieran tener una cosa en mi lápida, querría que fuera una alegre curva como esa.

El comportamiento se produce cuando la incitación rebasa la Línea de Acción. Supongamos que tenemos una motivación fuerte, pero ninguna aptitud (pesamos 60 kilos, pero queremos levantar 250). Caeremos por debajo de la Línea de Acción cuando experimentemos la incitación y nos sentiremos frustrados. En cambio, si somos capaces de comportarnos de una forma determinada, pero nuestra motivación es nula, la incitación no contribuirá a que materialicemos ese comportamiento; solo nos producirá fastidio. Lo que hace que el acto esté por encima o por debajo de la Línea es que la motivación nos empuje hacia arriba y la aptitud nos permita ir hacia la derecha. He aquí un hallazgo fundamental: los comportamientos que acabarán convirtiéndose en hábitos rebasarán con toda probabilidad la Línea de Acción.

Analicemos la costumbre de navegar en Internet de Katie.

Modelo Conductual Fogg



¡Horror! Fíjense en el punto grande. Motivación altísima y aptitud alta: fácil de hacer. Para colmo, sabemos que la incitación de Katie es puntual como un reloj, y nunca mejor dicho, porque la alarma de su teléfono suena todas las mañanas a las cuatro y media.

Cuando miramos el modelo, queda claro por qué a Katie, que es una persona capaz de lograr sus objetivos, inteligente y muy competente, le cuesta librarse del hábito de navegar en Internet cuando está en la cama. Entendemos por qué la costumbre la ha atrapado. Si no se producen cambios, seguramente seguirá visitando pantallas y nunca hará ejercicio para mantenerse en forma.

Aquí hay que hacer dos cosas: rediseñar el hábito de navegar en Internet cuando Katie está en la cama y luego rediseñar el hábito del ejercicio para estar en forma. Lo primero que hay que recordar es que no hay una solución única para todos los retos conductuales. Nuestro trabajo es adecuar los componentes —M, A e I— y averiguar qué combinación funciona mejor en cada circunstancia. Tenemos que lograr que el hábito de Katie de navegar en Internet cuando está en la cama pase a la posición difícil de hacer o modificar su motivación para navegar. Y luego podremos concentrarnos en su hábito de hacer ejercicio para estar en forma. Cuando analizamos conductas modificando la motivación, la aptitud y la incitación, hay dos principios básicos en los que podemos confiar.

LA MOTIVACIÓN Y LA APTITUD TIENEN UNA RELACIÓN COMPENSATORIA

Si entendemos cómo funciona este principio, podremos diseñar casi todos los comportamientos que deseemos.

La curva que forma la Línea de Acción en nuestros diagramas representa visualmente ese principio, pero he aquí la explicación en lenguaje claro:

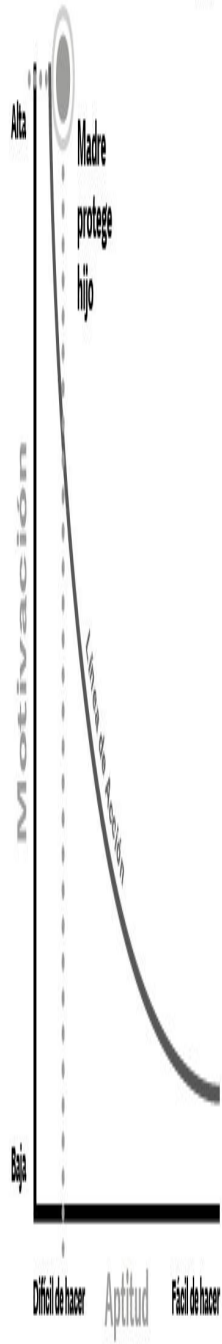
1. Cuanto más motivados estemos para hacer algo, más probabilidades habrá de que lo hagamos

   Cuando la motivación es alta, las personas no solo pasan a la acción cuando se las incita, sino que además pueden hacer cosas difíciles. Si has leído la noticia de la madre que se enfrentó a un oso para salvar a su hijo o del hombre que libró a otro de que lo atropellara un autobús, entonces has captado la idea.

El nivel de adrenalina sube, hay mucho en juego, se hace lo difícil.

Cuando la motivación está en un punto medio, la gente pasa a la acción solo si la cosa es relativamente sencilla, como para Katie ordenar el escritorio.

Modelo Conductual Fogg



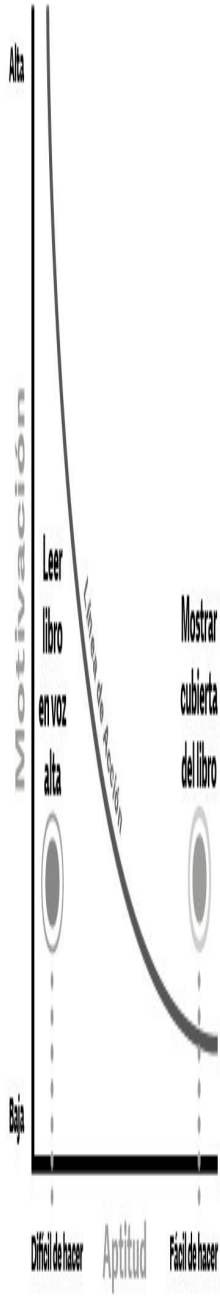
Si alguien nos dijera que le mostráramos la cubierta del libro que estamos leyendo, ¿se la mostraríamos? Seguramente sí. Bastaría interrumpir momentáneamente la lectura; puede que nos molestara un poco, pero sería soportable. Sería fácil de hacer. Pero si alguien nos dijera que le leyéramos todo el libro en voz alta, indudablemente responderíamos de otro modo. Necesitaríamos mucha motivación para realizar el esfuerzo. ¿Y si la persona en cuestión fuera ciega? ¿Y si nos ofrecieran mil dólares por la lectura? Estas cosas podrían funcionar. Lo que quiero decir es que para hacer algo difícil se necesita una motivación seria.

He aquí otro hallazgo que podría empezar a transformar la vida de los lectores (transformó la mía): cuanto más fácil resulta hacer algo, más probabilidades hay de que se convierta en hábito.

Esto es aplicable a hábitos que consideramos «buenos» y «malos». Es igual. La conducta es la conducta. Todos los hábitos funcionan del mismo modo.

Pensemos en el hábito de visitar las redes sociales en la cama. Cuando la alarma del teléfono de Katie sonaba y ella se despertaba, el siguiente paso, navegar por Internet, le resultaba muy fácil.

Modelo Conductual Fogg



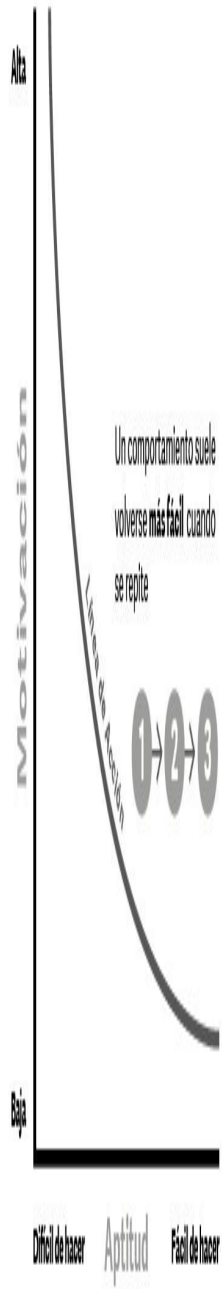
Para que un comportamiento esté por encima de la Línea de Acción hay que tener motivación y aptitud, pero la motivación y la aptitud pueden trabajar juntas como compañeras de equipo. Si una flaquea, la otra tiene que tener fuerza para situarnos por encima de la curva. En otras palabras: la cantidad de una afecta a la cantidad que necesitamos de la otra. Entender la relación entre motivación y aptitud abre la puerta a nuevas formas de analizar y diseñar conductas. Si solo tenemos una pequeña cantidad de una, necesitaremos más cantidad de la otra; es decir, que se compensan.

En el caso de Katie, su hábito de ordenar el escritorio tenía una buena motivación, pero también era una tarea fácil de hacer. Ella misma me contó que tardaba menos de tres minutos, es decir, que no era una rutina que le impidiera llegar a tiempo para recoger a sus hijos. Su aptitud para realizarla partía de la zona fácil de hacer, y cuanto más la realizaba, más dinámica y ejecutable se volvía la operación. En términos generales, cuanto más practicamos algo, más fácilmente lo hacemos.

El Modelo Conductual Fogg describe una instantánea del proceso: un comportamiento concreto en un momento concreto. Pero también he utilizado este modelo para exponer cómo se produce el comportamiento en el tiempo: Comportamiento 1 a Comportamiento 2 a Comportamiento 3. Es una ampliación del modelo que resulta muy útil. Pero aquí solo quiero señalar que casi todos los comportamientos se vuelven más fáciles cuando se repiten.

Incluso los días en que la motivación de Katie aflojaba, la ordenación del escritorio seguía siendo suficientemente fácil para establecer la diferencia. Una cuestión importante: si desde el principio se hubiera puesto a ordenar todo el despacho, Katie no habría transformado este comportamiento en un hábito. Cuando tenía prisa, lo hubiera descuidado.

Modelo Conductual Fogg



Si no nos sentimos incitados, los niveles de motivación y la aptitud importan muy poco. O nos sentimos incitados a obrar o no nos sentimos. Si no hay incitación, no hay acción. Simple pero convincente.

La motivación y la aptitud son variables que siempre oscilan. Siempre hay un determinado nivel de motivación y de aptitud para un comportamiento concreto. Cuando suena el teléfono, nuestra motivación y nuestra aptitud para responder están siempre presentes, en segundo plano. Pero la incitación es como un chispazo. Viene y se va. Si no oímos el teléfono, no respondemos.

Podemos desarticular un comportamiento que no queremos eliminando la incitación. No siempre es fácil, pero eliminar la incitación es el mejor primer paso que podemos dar si queremos suprimir un comportamiento.

Hace unos cuantos años fui a Austin, Texas, para asistir a la conferencia South by Southwest. Entré en la habitación del hotel y dejé la maleta en la cama. Cuando paseé la mirada por la habitación, vi algo encima de la cómoda.

—¡Noooo! —exclamé, aunque nadie me oía.

Era una cesta llena de aperitivos salados. Bolsas de patatas fritas. Chips de queso. Nachos. Cacahuetes. Yo procuro comer sano, pero los aperitivos salados son deliciosos. Sabía que aquella cesta iba a representar un problema para mí al final de cada larga jornada. Iba a ser una incitación en toda regla: «¡cómeme!» Sabía que si dejaba allí la cesta, acabaría cayendo en la tentación. Primero me lanzaría sobre los chips de queso. Luego sobre los cacahuetes. Me pregunté qué podía hacer para impedirlo. ¿Desmotivarme? Ni hablar. Me encantan los aperitivos salados. ¿Podía dificultarme yo mismo su acceso? Quizá. Podía llamar a recepción y decir que subieran el precio de las golosinas o que se las llevaran. Pero parecería una proposición extraña. Resolví alejar la incitación, puse la bonita cesta de las tentaciones en el estante inferior del mueble del televisor y cerré la puerta. Sabía que la cesta seguía allí, pero las golosinas ya no gritaban CÓMEME a todo volumen. Al día siguiente me había olvidado por completo de ellas. Me complace informar que sobreviví tres días en Austin sin abrir el mueble ni una sola vez.

Adviértase que mi contundente acción produjo un efecto disruptivo en mi conducta al eliminar la incitación. Si no hubiera surtido efecto,

había otros elementos que habría podido ajustar, pero las incitaciones son el factor más manejable del Diseño Conductual.

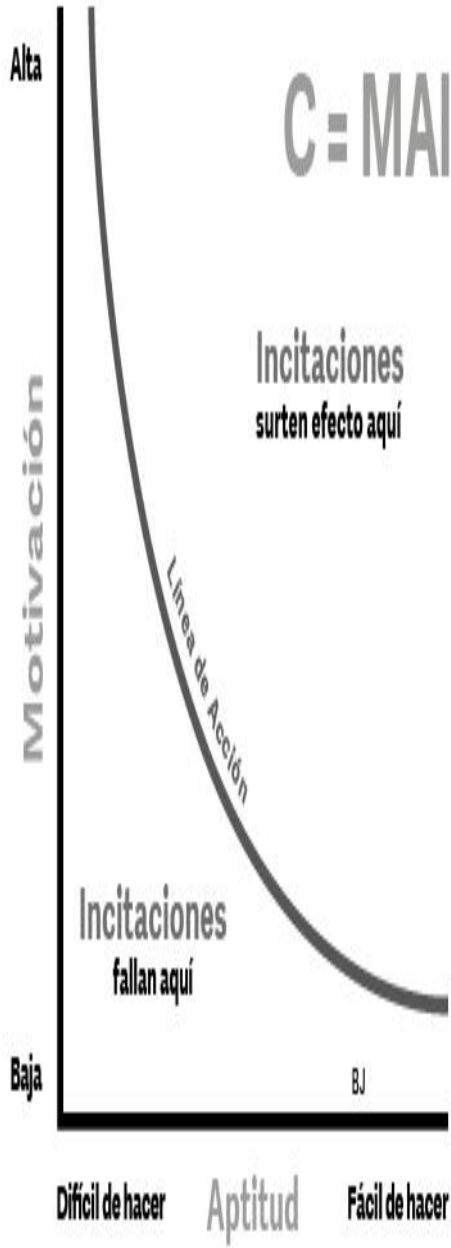
Enseñar el Modelo Conductual

Ahora que hemos visto que mi Modelo Conductual se aplica a varios tipos de comportamiento, expondré otros usos en las páginas que siguen. Cuando trabajo con estudiantes en Stanford o adiestro a innovadores del mundo industrial y empresarial, les enseño cómo se explica el modelo en dos minutos o menos. Primero les hago una demostración y trazo diagramas en la pizarra conforme explico cada parte. Al acabar la demostración de dos minutos, perfilo los pasos que mejor funcionan, con expresiones concretas que conviene utilizar. Por último, invito a cada uno a que se acerque a la pizarra o que saque un papel y explique el modelo a otra persona mediante gráficos en tiempo real. Aprender a explicar el Modelo Conductual con rapidez y claridad es una de las habilidades más útiles en Diseño Conductual.

Como no puedo estar contigo en persona para enseñarte esta habilidad, he ideado un pequeño ejercicio al final del presente capítulo que te servirá de ayuda. Si necesitas más orientación, puedes entrar en Internet para bajarte el guion exacto y mirar cómo otras personas enseñan el modelo. Los pocos minutos que se tarda en aprender a enseñar el Modelo Conductual es una forma magnífica de invertir tiempo.

Una vez que hayas aprendido el Modelo Conductual, podrás aplicarlo de muchas formas prácticas. Por ejemplo, para interrumpir un comportamiento o para corregir sus defectos. Y eso es lo que quiero explicar a continuación.

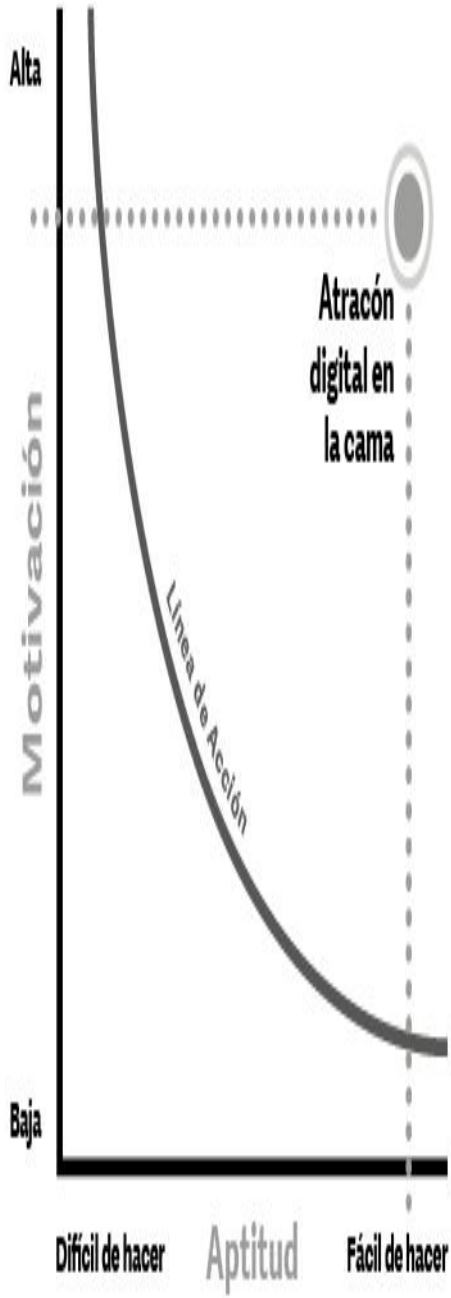
Modelo Conductual Fogg



Utilizar el modelo conductual para disrumpir un hábito

Ahora que ya sabes que la motivación y la aptitud trabajan juntas y que las incitaciones son vitales para el comportamiento, volvamos con Katie. ¿Cómo podía disrumpir su hábito de darse un atracón digital en la cama al despertar? Su motivación era fuerte. El comportamiento era fácil. Eso ponía su hábito muy por encima de la Línea de Acción.

Modelo Conductual Fogg



¿Qué podía cambiar?

¿La motivación?

Es poco probable. La satisfacción que sentía cuando veía que a otros les gustaban sus mensajes no iba a ninguna otra parte; se generaba en la aplicación. Katie quería estar al día con sus amistades y Facebook se lo permitía. Era muy probable que la motivación, en este caso, siguiera siendo alta.

¿Y la aptitud?

Aquí es donde encontramos una gran oportunidad para cambiar.

Katie podría borrar su cuenta de Facebook para imposibilitar su atracón de noticias. Pero es posible que eso fuera una medida precipitada, porque podría sentir deseos de entrar en Facebook en cualquier otro momento del día. Por suerte, había muchas otras formas de impedir que Katie mirase el teléfono en la cama. Podría borrar del teléfono la aplicación de Facebook. O dejar el teléfono en la cómoda, al otro lado de la habitación. También podía dejarlo delante de la puerta de su hija: de ese modo, cuando sonara la alarma, saltaría de la cama para pararla e impedir que despertara a la niña. Otra solución sería dejar el teléfono en el coche. Como la motivación que impulsaba a Katie a navegar era muy fuerte, tuvo que experimentar con muchas opciones hasta que dio con una solución doble: dejaba el teléfono en la cocina por la noche y se iba a la cama con un reloj despertador de los antiguos. Al poner cierta distancia física entre ella y el teléfono, dificultaba el hábito de darse un atracón digital, y como el reloj antiguo la despertaba, la incitación desapareció por completo.

Si no puedes cambiar un componente del Modelo Conductual (en este caso la motivación), concéntrate en cambiar los otros (la aptitud o la incitación).

¿Qué pasó con el hábito de Katie de hacer ejercicio para estar en forma? En este aspecto no tuvo necesidad de hacer ajustes. Cuando se deshizo de la distracción que suponía darse atracones digitales siguió adelante con sus planes.

Tanteando y experimentando puedes diseñar casi cualquier comportamiento que desees y cortocircuitar casi todos los que no te gusten. Katie lo consiguió con facilidad y sintiéndose capaz de lograr el objetivo propuesto, pero antes tuvo que conocer los pormenores de lo que condicionaba su hábito de darse atracones digitales en la cama al despertar.

Meses después de la finalización del curso intensivo de instrucción de Diseño Conductual, me contó que estaba muy contenta porque por fin había conseguido que la rutina de los ejercicios fuera un hábito consolidado en su vida. Todavía se engolfaba con el teléfono de vez en cuando, mientras desayunaba o cuando hacía cola en espera de esto o aquello, pero ya no estaba tan atrapada como antes. Casi todos los días era dueña absoluta de sus mañanas. Físicamente, se sentía más fuerte que nunca, pero lo más importante era que había aprendido que el Diseño Conductual podía mejorar cualquier aspecto de su vida.

Un modelo para entender todas las conductas

Si queremos ser muy efectivos a la hora de cambiar nuestro comportamiento —o el de otra persona—, la clave es dominar el Modelo Conductual. Cuando tenemos una idea clara de cómo funciona un comportamiento, podemos descodificar el comportamiento ajeno tanto como el propio y eso es una habilidad poderosa. Podemos empezar estimulando hábitos positivos y disrumpiendo los que no nos gustan, lo cual nos permitirá comprender a las personas con comportamientos poco recomendables y compadecernos de ellas.

Hace unos años iba en un avión y sentado detrás de mí había un niño muy activo. Al instalarme sentí que pateaba el respaldo de mi asiento sin parar. Malo. Me di cuenta de que le había tomado gusto a las pataditas y de que iba a tener que soportarlas durante todo el viaje. Era un niño al fin y al cabo. Así que antes de despegar me pregunté qué podía hacer yo para acabar con aquel comportamiento o al menos para minimizarlo.

Puse a trabajar mi Modelo Conductual.

Primero, la incitación. ¿Podía eliminarla? No. No tenía el menor control sobre el deseo interno del niño, causado por el aburrimiento o por cualquier otra cosa. Luego pasé a la aptitud. ¿Podía ponerle difícil aquel juego? No. Así que no me quedó más que una salida: la motivación. ¿Cómo podía inducirlo, de manera pacífica y lúdica, a que dejara de patear el respaldo de mi asiento?

Recurrí a la regla de la reciprocidad.

Cuando alguien te hace un regalo, lo natural es que quieras devolverle el favor, del modo que sea. Es una dinámica que ayuda a los humanos a llevarse bien entre sí. También es una forma de influir

educadamente en la motivación. Decidí intentarlo.

En la bolsa del ordenador tenía un pin, un botón amarillo con una cara sonriente. (Sí, soy una especie de Mister Rogers, como el presentador de aquel programa educativo de la tele, pero olvidemos eso.) Lo desprendí de la bolsa y se lo enseñé al pequeño y a sus padres.

—Oye —dije—, me gustaría regalarte esto. Espero que te ayude a recordar que no hay que dar patadas a mi asiento durante el viaje.

—¡Sí! —exclamó el niño, y sus padres me lo agradecieron con una sonrisa sincera.

El vuelo fue estupendo, no hubo más patadas e hice nuevos amigos. Nos despedimos en la sala donde se recogían los equipajes.

Gracias al Modelo Conductual podemos ayudar a que la gente de casa nos ayude. Como puede atestiguar cualquiera que haya tenido una relación muy larga, las tensiones que surgen por culpa de las tareas domésticas pueden ser muy desagradables. Mi compañero Denny y yo tenemos opiniones distintas sobre la limpieza doméstica: yo soy de los que tienden a «poner orden en todo» y Denny es de los que tienden a «desinfectarlo todo». Con el transcurso de los años, la limpieza de la ducha se convirtió en un verdadero caballo de batalla. Denny estaba al acecho de cualquier brote de moho, pero el desagüe no funcionaba bien, y ya pueden figurarse lo que ocurría: que se formaba moho de vez en cuando, así que no paraba de decirme que secara la ducha cada vez que la usara. Pero yo no la secaba siempre. La verdad es que la secaba poquísimas veces.

Un día me invitó a que observara la ducha con él y puso en práctica el Diseño Conductual.

—Los dos queremos que la ducha esté limpia —dijo.

Estuve de acuerdo.

Así descubrió que yo tenía cierto nivel de motivación.

A continuación me preguntó por mi aptitud. ¿Qué encontraba yo difícil a la hora de secar la ducha? Le respondí que no entendía la pregunta. ¿Quería que utilizase mi toalla o un secador de goma? ¿Quería que secara las paredes? Fue el momento que esperaba Denny para decir «ajá». No había explicado con exactitud lo que deseaba, por eso a mí me resultaba difícil llevar a cabo una labor abstracta. Lo que hizo a continuación fue brillante y sencillo al mismo tiempo. Me indicó de manera práctica lo que quería que hiciera yo. Me introdujo en la ducha y dijo: «Cuando cierres el grifo de la ducha [incitación], coge la toalla, ponla en el suelo y muévela con los pies descalzos, así y

así. Luego tira la toalla al cesto de la ropa sucia y fin de la historia». Lo que me enseñó Denny era tan fácil que casi me sentí un idiota porque no se me hubiera ocurrido antes. Tardaba alrededor de diez segundos en hacer aquella operación. Una vez que me enseñó cómo se hacía, mi *percepción* de la dificultad cambió: de repente parecía una cosa sencillísima.

Desde entonces, gracias a la demostración práctica de Denny, seco la ducha todos los días. ¿Por qué? Ante todo, porque yo quería que la ducha estuviera limpia y quería complacer a Denny. Eso quiere decir que por lo menos tenía motivación. Pero la acción que implicaba me había parecido difícil. Ahora bien, cuando me indicó exactamente lo que quería, me di cuenta de que era fácil y mi aptitud rebasó la Línea de Acción. Pasemos al presente: cuando se trata de tareas domésticas, un terreno en el que no soy experto, sé que hay que decir: «Enséñame qué quieres que haga exactamente». Observo lo que hace y mi aptitud aumenta.

Dos pequeños ejemplos sirven para enseñar a utilizar el Modelo Conductual con otras personas. Dedicaremos todo un capítulo a esa cuestión cuando tengamos más material en nuestra caja de herramientas de los cambios.

Tres pasos para corregir una conducta

A menudo queremos hacer algo —o queremos que lo haga otra persona— y no lo conseguimos. Tengo una buena noticia para una situación similar: el Diseño Conductual nos indica una serie de pasos que hay que dar para solucionar este problema. Y no es lo que probablemente esperas. Digamos que quieres que tus empleados acudan con puntualidad a la reunión semanal, pero que tienen por costumbre llegar unos minutos tarde. Muchos directivos se enfadarían, impondrían castigos o fulminarían con la mirada a los rezagados. Estas tres respuestas son intentos de aumentar la motivación de los empleados para que lleguen puntualmente. Pero son soluciones equivocadas. Cuando queremos corregir un problema no hay que empezar por la motivación.

Por el contrario, es mejor seguir estos pasos. Hay que intentarlos por orden. Si uno no da resultado, pasamos al siguiente.

1. Comprobar si hay alguna incitación para el comportamiento.
2. Comprobar si la persona tiene aptitud para ello.
3. Comprobar si la persona está motivada para comportarse de la forma que queremos.

Para corregir un comportamiento, nuestro o de otros, hay que empezar por la incitación. ¿Se siente incitada la persona en cuestión a cumplir el plan previsto? Puedes hablar con los empleados rezagados y preguntarles: «¿Tenéis alguna forma de recordar que debéis llegar a tiempo a la reunión?». Si no la tienen, actúa para que encuentren una buena incitación. Eso podría resolver el problema. Sin dramas. Sin miradas fulminantes. Basta diseñar una buena incitación.

Si no funciona, ve al siguiente paso. Comprueba si el personal tiene aptitud para hacer lo que debe hacer. Pregunta a los empleados rezagados por qué les cuesta llegar a tiempo a la reunión. (En el capítulo 3 expondré un enfoque general, pero contentémonos con hacer esta pregunta por el momento.)

A lo mejor te enteras de que los empleados celebran antes otra reunión que termina a una hora muy ajustada y por eso no pueden llegar a tiempo a la que tú convocas.

Si es así, has encontrado la causa del problema. Se trata de una cuestión de aptitud, no de motivación.

Pero supón que tienen la incitación y la aptitud, y que se trata de un problema de motivación. En ese caso tienes que encontrar una forma de motivar su puntualidad. (Y hay un sinfín de medios para conseguirlo, buenos y malos.)

Fíjate en que interesarse por la motivación es el último paso en nuestra escala. Casi todas las personas suponen que para promover un comportamiento hay que centrarse primero en la motivación.

Esta forma de identificar y solucionar problemas puede ahorrarte disgustos tanto en el trabajo como en casa. Supón que eres padre de una hija adolescente y le pides que al volver del colegio pase por una papelería y compre una lámina de cartulina que necesitas. Utiliza tu coche, así que crees que tienes derecho a pedirle el favor.

Pero cuando llega a casa aquel día, resulta que no ha comprado la cartulina. Te enfadas y le explicas lo mucho que necesitas la cartulina. (Ambas cosas son estrategias motivadoras.) Tu hija dice: «Lo siento, papi. Te la traeré mañana».

Pero al día siguiente tampoco hay cartulina a la vista.

Esta vez te paseas enfurecido por la sala, la amenazas con no dejarle las llaves del coche y comentas que no se puede confiar en ella. (Las tres cosas son estrategias motivadoras.)

Como ya te temías, la situación no tiene buen aspecto.

Pero rebobinemos, vuelve al principio de la historia e imagina que sabes cómo encontrar una solución. Cuando tu hija aparece el primer día sin la cartulina, no te enfadas. Te pones en modo «solucionador de problemas»:

—¿Había alguna cosa que te recordara que tenías que comprar la cartulina?

—No. Pensé que me acordaría, pero lo olvidé.

Entonces, para diseñar una incitación para el día siguiente, le preguntas:

—¿Se te ocurre algo para acordarte mañana?

Le responde que escribirá un recordatorio en una nota en el teléfono.

¿Y sabes qué? Que al día siguiente te entrega la cartulina sonriendo de oreja a oreja.

Si aplicas este método solucionador a tu propio comportamiento, verás que sirve para dejar de hacerte reproches. Pongamos que no meditas por las mañanas como te habías propuesto. En vez de culparte porque te falta voluntad o motivación, sigue los pasos que expuse unas páginas más atrás: ¿Hay algo que te incite? ¿Qué dificulta lo que deseas hacer?

En muchos casos verás que si no haces algo que deseas no es porque te falte motivación. Podrás resolver el problema encontrando una buena incitación o facilitando la operación en cuestión.

Ver el mundo a través del cristal del modelo conductual

Me gustaría que practicaras lo siguiente: observar el mundo a través del cristal del Modelo Conductual. Servirá para dos cosas. Primera, te divertirás un rato. Segunda, te ayudará a analizar los comportamientos desde el punto de vista de la motivación, la aptitud y la incitación, para que sepas qué impulsa los comportamientos, los tuyos o los del prójimo. Al final del presente capítulo encontrarás unos ejercicios mínimos que te ayudarán a aplicar el Modelo Conductual de manera práctica.

Muchas personas que utilizan el Modelo Conductual para solucionar problemas paso a paso me cuentan que este método las ayuda a entender los mecanismos del comportamiento humano. Y es que con él conseguirás deconstruir tus esfuerzos por cambiar y descubrirás si están siendo socavados o reforzados. Este método te permitirá entender mejor por qué hay conductas de las que luego te arrepientes.

Todos hacemos cosas que no nos gustan.

Comer palomitas para cenar.

Gritar a los hijos.

Ver Netflix de forma compulsiva.

Ahora bien, no podemos permanecer ciegos a estos comportamientos ni deben frustrarnos.

Y nunca debemos culparnos por ellos.

Nadie me lo recuerda más que Jennifer, una dotada artista gráfica y mamá impresionante. Antes de inscribirse *online* en *Hábitos mínimos* y aprender el Modelo Conductual, se sentía frustrada porque no se animaba a hacer ejercicio. Antes lo hacía continuamente, había sido una corredora entusiasta en la universidad e incluso había corrido media maratón con un amigo años antes de ser madre. Las cosas cambiaron y últimamente la única actividad física que desarrollaba eran las labores domésticas. Quería hacer ejercicio de todo corazón. Pero había engordado y sabía que tendría que empezar poco a poco.

Se puso a hacer yoga en el despacho de su casa, quince minutos seguidos de vez en cuando, y a veces corría hasta el final de la calle. Era lo único de que se sentía capaz. Nada vigoroso ni agotador. Pero no se animaba a hacerlo con regularidad. Los días que hacía ejercicio eran días «buenos» y los días que no, eran días «con un vaso de vino de más». Acabó contándome que por culpa de aquello se sentía una fracasada. Algo que tan fácil le había resultado antes, ahora era un sufrimiento diario. Por lo general, ni siquiera se animaba a ir corriendo hasta el buzón y no digamos correr ocho kilómetros, hazaña que en otros tiempos la llenaba de júbilo. Le parecía que algo malo le pasaba. ¿Por qué no se sentía con ánimos?

En el fondo estaba describiendo algo común: una sensación de bloqueo o de resistencia. Todos los días se decía a sí misma que debería levantar pesas o salir a correr. Pero acababa encontrando razones para no hacerlo, por ejemplo, comprar cosas para sus hijos por Internet, investigar para el trabajo, y al final del día se sentía una fracasada. Sabía que buscaba excusas para no hacer algo que la beneficiaba. ¿Estaba deprimida? ¿Se despreciaba? ¿Le faltaba

voluntad? ¿Qué le pasaba?

Cuando escribí a Jennifer semanas después de su experiencia con *Hábitos mínimos* , me contó cómo había resuelto el problema del hábito de hacer ejercicio. Primero observó lo que pasaba con la motivación, la aptitud y la incitación. Descompuso su comportamiento en unidades menores y se concentró en la motivación. Casi no existía. La mayoría de los días no quería hacer yoga a solas en el despacho. Desechó el yoga para buscar una mejor opción. Hizo una lista de ejercicios que la atraían y encontró una mina de oro. Los ejercicios que le gustaban tenían una cosa en común: se hacían en grupo. Cuanto más lo pensaba, más se daba cuenta de que hacer ejercicio a solas no era divertido. Lo sentía como una obligación y eso no le daba motivación suficiente para rebasar la Línea de Acción. Al final renunció a la idea de hacer ejercicio en solitario y se decidió por hacerlo en compañía de otras personas. Se inscribió en una clase semanal de ejercicios con bicicleta estática, luego en una clase semanal de yoga, luego se unió a un grupo de madres que corrían y, cuando se dio cuenta, había recuperado el hábito de hacer ejercicio.

Fue un gran triunfo para Jennifer, aunque resolver el enigma del comportamiento no era lo que más la entusiasmaba. Lo que había cambiado realmente su vida era que había roto el hechizo del autorreproche. Antes de aprender cómo funcionaba la conducta, vivía atormentada por el hecho de no saber por qué no podía hacer ejercicio como antes. No paraba de repetirse: «No puedes hacer lo que hacías antes. ¿Qué te pasa?» Era el cuento de nunca acabar y al finalizar el día lo regaba con el vaso de vino que ella misma se recetaba. Se estrujaba el cerebro en busca de soluciones. A lo mejor era que estaba envejeciendo, o que necesitaba tomar antidepresivos, o que debía ver a un entrenador personal. Al final se sentía tan frustrada y tan desmoralizada que se ponía a preparar la cena y a recoger juguetes. Solo cuando analizó su comportamiento se dio cuenta de que ella no era la única responsable. El fallo estaba en las conductas. Cuando las descompuso en unidades menores, comprendió dónde estaban los defectos de diseño. Tenía la capacidad, pero no estaba suficientemente motivada para hacer ejercicio a solas. Para empeorar la situación, no tenía un incentivo convincente para hacer yoga en el despacho.

Por suerte para Jennifer (y todos nosotros), el Modelo Conductual no tiene un eje «perezoso» o «débil». Que no encajaba en su historial de reproches. Es un modelo, no un plebiscito sobre el carácter. Cuando Jennifer comprendió que ella no era su comportamiento, cambió todo.

Se puso a pensar en sus hábitos como si fueran fórmulas y recetas. Si el resultado no era de su gusto, tenía que cambiar las proporciones y ensayar con los ingredientes, no darse golpes de pecho ni desistir.

Desde este mismo momento quiero que observes tu comportamiento como un científico observa lo que se desarrolla en una placa de cultivo: con curiosidad y distancia objetiva. Quiero que adoptes una mentalidad diferente de la que vemos en muchos libros sobre cambio y que puede que hayas leído. No hago hincapié en la fuerza de voluntad ni prescribo con autoritarismo nada que te haga sentir mal. Quiero que trates tu vida como tu «laboratorio personal de cambio»: un lugar en el que experimentar con la persona que quieres ser. Un lugar donde no solo te sientas seguro, sino también donde todo sea posible.

En los siguientes cuatro capítulos aprenderemos cosas sobre el proceso del Diseño Conductual y las emplearemos para empezar a experimentar. Nos centraremos en el método *Hábitos mínimos* porque es la base para crear hábitos positivos y porque contiene todos los principios fundamentales que necesitaremos para diseñar otras conductas por el camino. Emplearemos el mismo proceso para obtener con el tiempo un resultado concreto, para ejecutar un acto de comportamiento único o disrumpir comportamientos indeseados. Y el primer paso para crear un paquete de hábitos positivos es decidir cuáles cultivar.

Pero antes tienes que mirar de cerca qué ha provocado que hayas estando dando traspiés todos estos años. Si estás leyendo este libro, es muy probable que haya cosas que quieras cambiar pero que aún no lo hayas hecho. Por eso, la pregunta clave es: ¿qué es lo que ha boicoteado tus intentos de cambio?

La Falsa Motivación.

La Falsa Motivación nos engaña y nos fija metas irracionales. A veces nos ayuda a llegar a alturas impresionantes, pero a menudo nos abandona cuando más la necesitamos.

Ejercicios mínimos para practicar el Modelo Conductual Fogg

El primer ejercicio es fácil. El segundo exige más esfuerzo, pero no te lo saltes. Te garantizo que el tiempo y el esfuerzo invertidos valdrán la pena.

EJERCICIO 1: EXPLORAR FORMAS DE ERRADICAR UN HÁBITO

El Modelo Conductual Fogg es aplicable a todos los cambios de comportamiento. En este ejercicio estudiarás formas simples de eliminar un hábito.

Paso 1: Escribe tres hábitos que quieras eliminar. Procura ser concreto. Por ejemplo: es preferible escribir «No quiero pedir refrescos con el almuerzo» que escribir «No quiero consumir refrescos».

Paso 2: Para cada hábito, piensa en formas que utilizarías para eliminar (o evitar) la incitación. Si no se te ocurre nada, no sufras. Ve al siguiente paso.

Paso 3: Piensa en formas de dificultar la ejecución de cada hábito (aptitud).

Paso 4: Piensa en formas de reducir la motivación de cada hábito.

Paso 5: Selecciona, al tratar cada hábito, la mejor solución de los pasos 2, 3 y 4.

Punto extra: Pon en práctica la solución.

EJERCICIO 2: APRENDER EL MODELO CONDUCTUAL FOGG ENSEÑÁNDOSELO A OTRAS PERSONAS

Una forma estupenda de aprender algo es enseñárselo a otras personas.

Paso 1: Ir al apéndice y consultar el guion para enseñar el Modelo Conductual Fogg.

Paso 2: Hacer un esquema con los elementos del Modelo Conductual conforme se lee el guion. Practicar hasta estar en condiciones de explicar el modelo sin leer el guion.

Paso 3: Buscar a alguien a quien enseñarlo.

Paso 4: Explicar el Modelo Conductual utilizando el esquema de los elementos. (Mejor aún, trazar el esquema del modelo conforme se explica.)

Paso 5: Al terminar la explicación de dos minutos, preguntar a la persona que recibe la enseñanza: «¿Qué te ha sorprendido?». Es mi pregunta didáctica favorita porque da inicio a una conversación que mejora la experiencia pedagógica en todos los sentidos.

CAPÍTULO

2

MOTIVACIÓN: CONCENTRARSE EN LA ADECUACIÓN

Sandra y Adrian acababan de comprar su primera casa. En la primera visita, se reunieron en la terraza trasera con el agente e inspeccionaron el único defecto de la propiedad: el patio trasero.

Era un desastre. Un muro de piedra que se caía, hierba hasta la rodilla y un montón de asquerosos desechos orgánicos junto a la pared posterior del garaje. En aquel momento no les importó. Estaban en la cresta de la ola del sueño americano. Todo lo que veían estaba lleno de promesas. Un bonito huerto para hortalizas y arriates con flores. Una hamaca colgada entre dos robles torcidos. Un pájaro extraño posándose en un limonero.

El día que firmaron la escritura de compra estaban emocionados. Prepararon una lista de cosas que había que hacer y se pusieron manos a la obra. Empezaron por el interior: lijaron, pintaron y fregaron cada centímetro cuadrado del lugar. Un par de semanas después habían tachado todos los puntos de la lista, menos los relativos al patio trasero. Fueron a la terraza y comprobaron qué era lo que faltaba. Esta vez lo vieron con otros ojos. El brío con que habían acometido la limpieza general sufrió un brusco descenso. Se sentían abrumados. No sabían por dónde empezar. Sandra había crecido cortando el césped de la casa de sus padres, pero aquella era toda su experiencia en cuidado de jardines. Adrian había crecido en un apartamento, de modo que aún sabía menos. Ni siquiera tenían herramientas de jardinería. ¿Había limoneros en New Hampshire? Sabían lo que querían: un bonito patio trasero donde pasar buenos ratos con las amistades y ver a los niños correteando entre los aspersores y construyendo castillos de tierra. Pero ahora se daban cuenta de que había sido una fantasía. Allí había mucho trabajoque hacer, toneladas de trabajo.

Este es el momento en que casi todas las personas dan media vuelta, regresan al interior de la casa y se dicen que ya lo harán más adelante. O se lanzan a toda máquina hasta que se agotan. Tres horas después, cuando ya se han roto la espalda de tanto trabajar, desisten y

ya no vuelven. En cualquiera de ambos casos, el sueño se pospone y es reemplazado por sentimientos de culpa, desilusión o fracaso.

Pero ¿qué ha ocurrido en realidad?

En el caso concreto del patio con que fantaseaban Sandra y Adrian, el problema es que lo apostaron todo a la carta de la motivación.

La motivación no es de fiar

Cuando se trata de reformar una casa, no hay que confiar mucho en la motivación. Tampoco es muy de fiar cuando se trata de seguir dietas, hacer ejercicio, preparar el lanzamiento de una empresa, presentar la declaración de renta, poner en marcha comercios, buscar empleo, planear conferencias… y en general, cuando se trata de prosperar, en todos los aspectos. Las trampas de la Falsa Motivación son astutas y numerosas. No importa que prepares un gran proyecto o que te esfuerces por cambiar de hábitos: acabas cayendo en ellas.

Esta es la gran desdicha: que casi todas las personas creen que la motivación es el motor básico que mueve el cambio de comportamiento. Oímos palabras como «recompensas» e «incentivos» con tanta frecuencia que casi todos creemos que podemos crear los hábitos que deseamos si encontramos la zanahoria apropiada y la agitamos delante de nosotros. Es comprensible que pensemos así, pero es una idea equivocada.

Sí, la motivación es uno de los tres elementos que actúan sobre la conducta. Lo malo es que la motivación suele ser inconstante y el presente capítulo profundiza en los problemas que esto acarrea.

La motivación es como un amigo de parranda. Estupendo para irse de juerga una noche por ahí, pero no es una persona en quien confiarías para que te recogiera en el aeropuerto. Debemos entender su papel y sus limitaciones, y luego elegir las conductas que no confiaríamos a un amigo tan veleidoso.

Para eso, primero tendremos que analizar el doble juego de la Falsa Motivación, trampa por trampa. Luego aprenderemos a sortearlas para obtener lo que realmente queremos. No necesitamos agitar zanahorias ni obsesionarnos con culpas autoimpuestas.

1. LA MOTIVACIÓN ES COMPLEJA

Empecemos por lo básico.

¿Qué es la motivación?

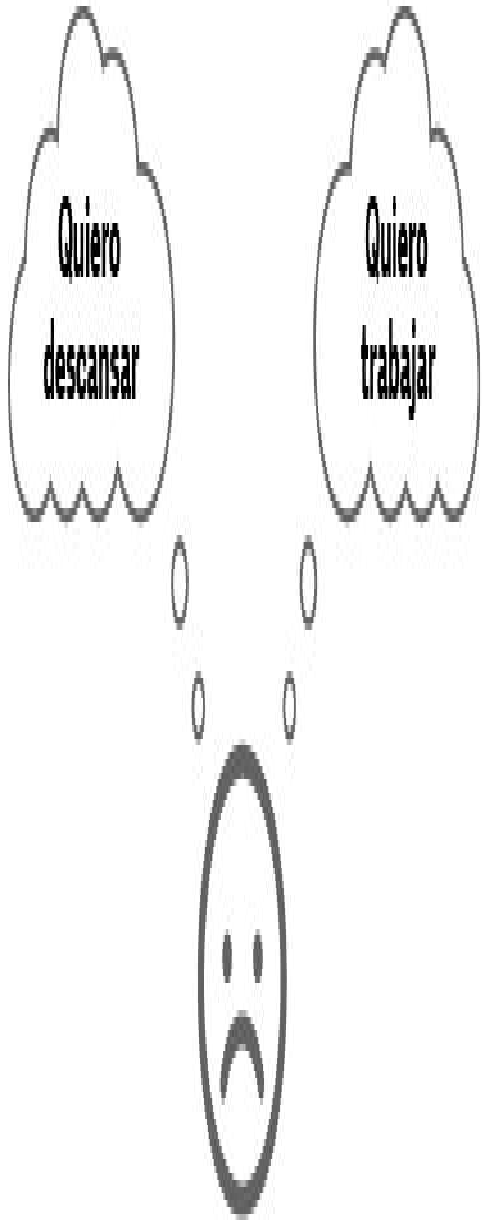
Es el deseo de adoptar un comportamiento específico para hacer algo concreto (cenar hoy espinacas) o algo en general (cenar todas las noches verduras y otros alimentos sanos). Algunos psicólogos hablan de motivación extrínseca e intrínseca. No quisiera ofender a ningún profesional, pero he llegado a la conclusión de que es una distinción pobre que no ayuda mucho en el mundo real. En mi trabajo me concentro en tres fuentes de motivación: uno mismo (lo que ya quieres), la ganancia o el castigo que obtendrías por hacer algo (el palo y la zanahoria) y el contexto (por ejemplo, todas nuestras amistades lo hacen). Para ayudarte a visualizar lo que expongo he inventado un modelo llamado PAC. Lo veremos aparecer continuamente, porque Persona, Acción y Contexto son fundamentales para entender el comportamiento humano.

Como vemos en estas ilustraciones, la motivación puede tener tres orígenes. En primer lugar, puede venir del interior de la persona: uno mismo ya desea adoptar una conducta. Por ejemplo, la mayoría de las personas estamos motivadas para tener un aspecto atractivo y obramos en consecuencia. Esto es algo inherentemente humano. La motivación puede proceder también de la ganancia o el castigo relacionados con determinada conducta. Fijémonos en los impuestos. Pocas personas se despiertan por la mañana deseando pagar impuestos, pero hay castigos si no se pagan. Eso nos motiva. Por último, la motivación puede estar condicionada por nuestro contexto (nuestro entorno actual). Supón que asistes a una subasta de arte que apoya una obra benéfica. Si la causa vale la pena, si los asistentes beben y si el subastador crea un clima exaltado, estas cosas —el contexto (que está cuidadosamente diseñado)— te motivarán para pagar mucho por un simple cuadro.

PERSONA
La persona ya quiere entrar en acción
ACCIÓN
Ganancia o castigo externo por realizarla
Motivación generada por el contexto de una persona
CONTEXTO

Podría haber más de una fuente de motivación para comportarse de determinada forma. Veo las diferentes motivaciones como fuerzas que nos empujan hacia una acción o nos alejan de ella. Podría ser el deseo de ser aceptado por un grupo, o el miedo al dolor físico. Las motivaciones pueden acercarte a una acción o apartarte de ella. Pero están siempre ahí, empujándote en un sentido u otro —para rebasar la Línea de Acción o para no llegar a ella—, según la fuerza que tengan en un momento dado.

A veces, la complejidad de nuestras motivaciones se manifiesta como un tira y afloja psicológico. Por ejemplo, Sandra y Adrian podrían haber tenido motivaciones encontradas. Querían descansar y deleitarse con la casa recién pintada, pero también querían solucionar el problema del patio trasero y tacharlo de la lista de asuntos pendientes. Estas motivaciones opuestas los empujaban hacia comportamientos distintos.



Motivaciones encontradas

Puede que nuestros amigos también tuvieran motivaciones conflictivas, que son impulsos opuestos relacionados con el mismo comportamiento. Las motivaciones conflictivas pueden ser fuente de sufrimiento psíquico: «Quiero suprimir de mi dieta el azúcar refinado, pero oye, quiero ese pastel de chocolate». Estas contradicciones pueden oscilar según lo que suceda en nuestro entorno.

Modelo Conductual Fogg

Más problemático aún es el hecho de que estemos ciegos a algunas motivaciones la mayor parte del tiempo. Puede que no entendamos del todo de dónde nos viene el deseo de consumir determinado alimento. ¿Me gusta realmente el sabor salado de las palomitas de maíz o mi costumbre de comerlas a diario proviene de la nostalgia que siento de la época en que mi familia y yo las consumíamos mientras veíamos una película por la noche? Motivaciones mutables, invisibles, encontradas y conflictivas hacen que este elemento del comportamiento sea difícil de precisar y de controlar. Por ello nos sentimos aún más frustrados si vemos que fracasan nuestros esfuerzos cuando queremos motivarnos o motivar a otros para conseguir cambios duraderos.

2. LA OLA DE LA MOTIVACIÓN

Hay un importante incremento de la motivación cuando se trata de hacer cosas difíciles inmediatamente.

Rescatar a un hijo.

Dejar el trabajo.

Tirar toda la comida basura que tenemos en casa.

Correr como bólidos por todo el aeropuerto para no perder un avión.

Asistir a la primera reunión de Alcohólicos Anónimos.

Mantener las diez decisiones que tomamos en Año Nuevo… durante un día.

Alta
Cuando aumenta la motivación, puedes hacer cosas difíciles
Motivación
Línea de Acción
Baja
Difícil de hacer
Aptitud
Fácil de hacer

Pero la motivación alta se diluye con facilidad y es poco sostenible. Sandra y Adrian no compran una casa todos los días. Con las llaves en la mano, el primer día están muy motivados para hacer reformas y se sienten capaces de realizar grandes hazañas. Y eran capaces, en efecto, en aquel momento concreto. La motivación los ayudó un tiempo. Les permitió acondicionar el interior de la casa, tarea difícil que consumía tiempo. Pero cuando hicieron la lista de reformas pendientes, no tuvieron en cuenta cómo se sentirían al día siguiente, o la semana siguiente, o el siguiente mes. Su motivación decayó en cierto momento.

En Diseño Conductual llamamos Ola de la Motivación a este aumento temporal de la motivación. Estoy convencido de que lo has experimentado alguna vez: las ganas de hacer algo se fortalecían y aumentaban, y luego se desvanecían. Y a lo mejor te echaste la culpa por no haber sido más tenaz. Pero tú no tienes la culpa. Es que la motivación funciona así en nuestras vidas.

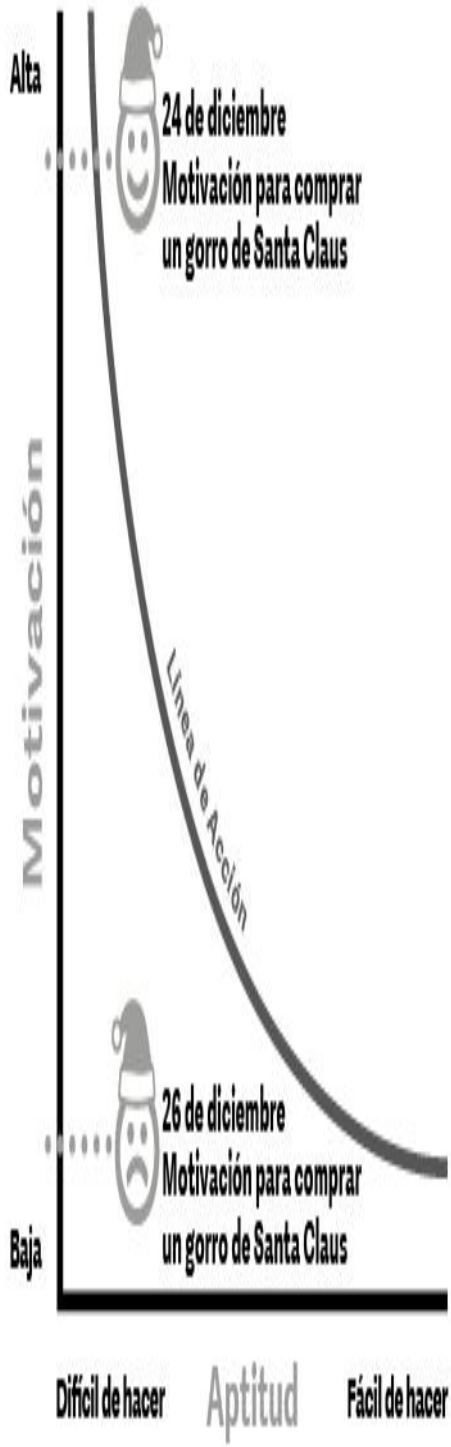
Todos los años se inscriben en cursos *online* cerca de cien millones de personas, pero la mayoría abandonan. Los estudios revelan que los terminan menos del diez por ciento. Son estudiantes que empiezan con entusiasmo y dedicación, pero cuya motivación se va evaporando. Ni siquiera la perspectiva de tener que pagar sea cual sea el resultado es motivación suficiente para terminar el curso. Lo vemos a nuestro alrededor continuamente. Si tuviste la ocurrencia de comprarte uno de esos aparatos que masajean la nuca y los hombros (esos que se ven en la tele), apostaría a que no te acuerdas de la última vez que lo utilizaste. ¿Y te acuerdas de aquel extractor de zumos que te vendió en el centro comercial aquel tipo que no tenía ni un gramo de grasa? Es verdad, la usaste solo un par de veces, una cuando llegaste a casa y otra al día siguiente. En este y otros casos caíste en una trampa en que suele caer la mente humana: sobrestimaste tu motivación futura. Ocurre en las mejores familias. Y no es porque seas tonto, ni frívolo, ni porque te dejes engañar por el primero que llega, sino porque eres humano.

Entonces, ¿por qué nos arrastra la Ola de la Motivación, aun a sabiendas de que pecamos de un optimismo desmesurado? Cuando nos sentimos incitados a obrar de un modo que se nos antoja razonable, incluso necesario, sentimos algo, experimentamos algo. Puede ser deseo, emoción, miedo… no importa: nos motive lo que nos motive, nuestro cerebro lo racionalizará muy pronto. De súbito nos parece totalmente lógico hacer eso que podría ser costoso y requerir un gran

esfuerzo físico, que podría consumir tiempo o ejercer un efecto disruptivo en nuestra vida cotidiana. Partimos de la emoción y luego encontramos la lógica para actuar. Era un buen procedimiento cuando vivíamos en la sabana, allá en los tiempos prehistóricos. Las emociones motivadoras nos ayudaron a ser eficaces y a sobrevivir. A fin y al cabo, cuando nos encontramos de pronto con un león es bueno tener un subidón automático de miedo que nos impulse a correr como gamos. Si estuviéramos hechos para ponernos lógicos de entrada, seríamos como el Sr. Spock de *Star Trek* . ¿Creen que el Sr. Spock tiene colgado en el sótano un extractor de zumos recogiendo polvo? No. La Ola de la Motivación ni arrastra ni moja al Sr. Spock. La ve crecer y pasa nadando por debajo de ella. Razona alegando que su entusiasmo por los zumos naturales probablemente desaparecerá cuando vea lo mucho que se tarda en limpiar el dichoso aparato.

3. FLUCTUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

También es necesario darse cuenta de que la motivación cambia a una escala menor. Fluctúa de un día para otro, incluso de minuto en minuto, y es probable que ya conozcamos algunos de nuestros previsibles cambios de motivación. ¿Cuándo compramos por última vez un gorrito de Santa Claus el 26 de diciembre?


Alta
24 de diciembre
Motivación para comprar
un gorro de Santa Claus
Motivación
Línea de Acción
26 de diciembre
Motivación para comprar
un gorro de Santa Claus
Baja
Difícil de hacer
Aptitud
Fácil de hacer

Los vendedores se conocen el percal y por esa razón abaratan los gorros de Santa Claus después del día de Navidad, porque entonces baja la motivación y la gente no está dispuesta a pagar mucho por uno de esos gorritos. Pero aquí tenemos algunos cambios más sutiles y previsibles: la fuerza de voluntad se reduce conforme avanza el día, las decisiones complejas son más difíciles de tomar a última hora de la tarde. La motivación para avanzar puede desaparecer los viernes por la noche. Estos cambios están entre las razones por las que no podemos controlar del todo nuestra motivación.

El personal sanitario y del mundo del *wellness* (buen estado de salud que es resultante, especialmente, de su búsqueda activa) sabe mucho de estas fluctuaciones. Hace años impartí un curso de Diseño Conductual al equipo de formación de Weight Watchers, para que pudiera optimizar su programa general y encarrilara a sus miembros hacia las mejores soluciones de cambio. David Kirchhoff, a la sazón director ejecutivo, explicaba la estacionalidad de la actividad de la empresa. La compañía veía repuntes predecibles en las inscripciones *online* y búsquedas clave durante determinadas épocas del año. Las inscripciones superaban la media en enero: hola, decisiones de Año Nuevo. Weight Watchers también veía un aumento de las inscripciones después de la Fiesta del Trabajo [principios de septiembre en EE. UU.], momento en que la gente quería volver a la normalidad después de pasarse el verano comiendo perritos calientes y helados. La compañía también podía percibir en qué momento la Ola de la Motivación dejaba a la gente en la estacada. Los esfuerzos por adelgazar caían en picado a principios de noviembre, cuando la gente se daba cuenta de que no podía renunciar al pastel de pacanas del Día de Acción de Gracias ni al de Navidad. Noviembre y diciembre son meses de calma chicha, no hay Olas de la Motivación a la vista: por eso confiar en ellas no es buena idea.

Las olas previsibles no son los únicos factores que cambian la motivación. Hay olas imprevisibles. La misma adolescente que te da la lata durante una semana para que la dejes ir al concierto de Ariana Grande puede cambiar de opinión y decirte la víspera del acontecimiento que ya no le apetece ir. No sabes que su mejor amiga se echó atrás en el último instante y dejó sin combustible la motivación de tu hija adolescente.

Los cambios de motivación también pueden producirse en un abrir y cerrar de ojos. Estás motivado para almorzar a las 12.15 y disfrutas de una buena comida. Cuando te comunican que en la sala de

reuniones se repartirá pizza a las 13.30, tu motivación es escasa porque acabas de comer.

Sin embargo, hay una situación especial en la que la motivación puede persistir. Pensemos en una abuela que siempre está motivada para pasar buenos momentos con sus nietos. O en la adolescente que siempre quiere tener buen aspecto cuando está con sus amistades. Yo llamo aspiraciones a estas motivaciones duraderas y eso es precisamente lo que voy a explicar a continuación.

4. LAS MOTIVACIONES EN ABSTRACTO NO PRODUCEN RESULTADOS

Todos queremos gozar de salud. Todos queremos tener más paciencia con nuestros hijos. Todos queremos que el trabajo nos dé satisfacciones. Y el deseo de cumplir estas aspiraciones es duradero. (Por lo menos, no cambia rápidamente.) Se diría que es una buena cosa, ¿verdad? Pues sí, lo es. Una aspiración es un excelente punto de partida para introducir cambios en nuestra vida.

Millones de personas aspiran sinceramente a llevar una vida más saludable, menos estresada y más satisfactoria. Pero ahí está el problema: que creemos que estar motivados por una aspiración producirá un cambio duradero. Por eso, la gente se concentra en las aspiraciones. Y se concentra en la motivación. Pero esa combinación no produce resultados.

Esta idea engañosa flota en todos los ambientes. ¿Quién no ha visto en el consultorio del médico un cartel bienintencionado que anuncia que nuestra dieta debe incorporar un variopinto surtido de verduras?

A primera vista pensamos: «Sí, tengo que comer mejor». Pero luego nos damos cuenta de que no sabemos qué pasos prácticos hay que dar. ¿Cuánto verde y cuánto rojo hay que comer? ¿El verde es la lechuga y el rojo las manzanas? Porque esos colores no pueden referirse a los helados de menta ni a los caramelos de regaliz. Estamos motivados para comer verduras, pero es posible que no sepamos cómo. Entonces nos sentimos frustrados y acabamos enfadados con nosotros mismos.

Los sueños y las aspiraciones son buenos. También las campañas que promueven la salud pública. Pero dedicar tiempo y energía a motivarnos —a nosotros o a los demás— en sentido abstracto es un movimiento que no conduce a ninguna parte.

5. LA MOTIVACIÓN NO GARANTIZA UN CAMBIO A LARGO PLAZO

Cuando hablamos de cambiar la conducta para mejorarla, la gente tiende a creer que se trata básicamente de elegir y operar a nivel personal. Piensa que basta con encontrar el factor motivador exacto para que este nos conduzca a su objetivo natural (que, por lo general, es una abstracción).

Esta desacertada forma de pensar te culpabiliza al máximo y te responsabiliza por tu capacidad o incapacidad para motivarte. Quisiera cambiar todo eso.

Me gustaría que la gente entendiera que si se concentra solo en la motivación, pasa por alto los otros dos otros componentes fundamentales que condicionan la conducta: a saber, la aptitud y la incitación. Por ejemplo, nos ofrecen un millón de dólares si reducimos la glucosa de nuestra sangre a niveles normales. Un millón de dólares es una buena motivación, ¿verdad? Pero ¿podemos obtener este resultado inmediatamente? Seguramente no. La sola motivación no lo consigue.

No puedes conseguir resultados ni satisfacer aspiraciones únicamente con grandes dosis de motivación, que es el componente menos previsible y fiable de mi Modelo Conductual.

Si hasta ahora te concentrabas totalmente en la motivación, no eres un caso excepcional. Pero ahora espero que entiendas que no puedes confiar únicamente en la motivación para producir cambios duraderos, porque lo más seguro es que no puedas mantenerla y también es probable que no sepas manejarla ni diseñar su fiabilidad. Y espero que entiendas que no es un defecto de tu carácter. Está en la naturaleza humana. En vez de caer en las trampas de la Falsa Motivación, hay que frenar ante ellas y eludirlas.

Burlar la motivación

Antes de pasar a ver cómo se burla a la Falsa Motivación, dejemos algo claro. Estoy aquí para decirte que deberías tocar las nubes, soñar despierto o crear un tablero de la visión. Cuando más vivamente puedas representar lo que deseas, mejor. Para llegar a un sitio, normalmente hay que saber adónde se va. Sandra y Adrian no se equivocaban por emocionarse y tener ambiciones en relación con su patio trasero. Eso estaba bien. Lo mismo vale para ti si te acercas a

este libro con aspiraciones de fundar una empresa propia, de ahorrar con vistas a una jubilación anticipada o de vencer en tu larga lucha contra la obesidad.

Los humanos somos soñadores por naturaleza, por eso llevamos siempre en el bolsillo trasero un pedazo de nube. Y ahí es donde debe estar, entre otras cosas porque la inconstancia de las motivaciones nos induce a equivocarnos. ¿Qué hacer entonces cuando queremos sacar las aspiraciones del bolsillo y convertirlas en realidad sin depender de la motivación?

Primero hemos de tener clara la diferencia que hay entre tres cosas: las aspiraciones, los resultados y los comportamientos. Cuando imparto Diseño Conductual en cursos y talleres, una de las primeras cosas que pido a los asistentes es que me digan qué nuevo comportamiento desearían introducir en su vida. Esto es lo que oigo:

- «Quiero pasar menos tiempo viendo pantallas.»
- «¡Quiero dormir mejor!»
- «Quiero perder el doce por ciento de grasa.»
- «Quiero ser más paciente con mi hijo.»
- «Quiero ser más productiva.»

Y yo respondo:

«Muy bien. Yo les enseñaré a hacer realidad esos deseos. Pero ustedes no me han hablado de comportamientos. Ustedes me han hablado de las aspiraciones que tienen o de los resultados que quieren conseguir».

Las aspiraciones son deseos abstractos, como cuando deseamos que nuestros hijos sean brillantes en el colegio. Los resultados son más mensurables. Por ejemplo, obtener las mejores notas en el segundo semestre. Ambos son excelentes plataformas para iniciar el proceso del Diseño Conductual.

Pero las aspiraciones y los resultados no son comportamientos.

He aquí un método sencillo para diferenciarlos. Un comportamiento es algo que puedes hacer ya o en otro momento concreto del futuro. Por ejemplo, apagar el teléfono. Comerte una zanahoria. Abrir un libro de texto y leer cinco páginas. Se trata de comportamientos que puedes hacer en un momento dado. En cambio, no puedes alcanzar una aspiración ni obtener un resultado en un momento concreto. No puedes dormir mejor de manera repentina. No puedes perder seis kilos cuando cenes esta noche. Solo puedes tener

aspiraciones y obtener resultados con el tiempo si tus comportamientos concretos son apropiados.

He descubierto que las personas no razonan espontáneamente pensando en comportamientos concretos y esta tendencia es propia de casi todo el mundo.

> La gente emplea la palabra «meta» cuando habla de aspiraciones o resultados. Si alguien dice «meta», no podemos estar seguros de a qué se refiere, porque es una palabra ambigua. Por ese motivo, «meta» no forma parte del vocabulario del Diseño Conductual. Para ser más exactos, utilicemos «aspiración» o «resultado».

En cierta ocasión trabajé con un banco importante para incentivar el ahorro. El objetivo era estimular a los clientes a que abrieran un fondo para urgencias de quinientos dólares. En la página web del banco había artículos, opiniones de expertos y estadísticas que dejaban claro que si el cliente no tenía dinero para casos de emergencia, podría tener problemas económicos cuando se le pinchara una rueda del coche o necesitara un fontanero para desatascar un retrete.

«¿Qué comportamiento piden ustedes al cliente?», pregunté.

«Que ahorre quinientos dólares para casos urgentes», respondió el director del proyecto.

Era un grupo de personas muy cultas, inteligentes y maravillosas, y parecían ir directas al grano. Pero fíjense: estaban hablando de resultados, no de comportamientos.

Quise subrayar este hecho y planteé el problema al equipo con una broma:

«Vamos a ver: cada uno de ustedes ahorre ahora mismo quinientos dólares.»

Se echaron a reír. Habían captado la idea.

Nos pusimos manos a la obra. Yo centré la sesión en encontrar comportamientos concretos que les permitieran a los clientes abrir cuentas de emergencia. He aquí algunas cosas que se nos ocurrieron:

- Llamar al proveedor de servicios de telefonía e Internet y cambiar la tarifa actual por la tarifa básica.

- Al volver a casa por la tarde, guardar en una hucha para urgencias toda la calderilla que se lleve en el bolsillo.

- Organizar una venta casera de objetos usados e ingresar las ganancias en una cuenta para casos urgentes.

Al final se nos ocurrieron más de treinta acciones distintas. Unas eran mejores que otras, pero todas tendían a ayudar a los clientes del banco a dar pasos concretos para conseguir el resultado, que era ahorrar.

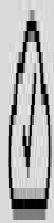
Los directivos del banco comprendieron que la pieza que faltaba en su rompecabezas no era la motivación. Por el contrario, tenían que proponer a los clientes acciones concretas que fueran a la vez sencillas y eficaces. Aprendieron que en su página web había que centrarse menos en los porqués y más en los cómos.

Las compañías de asistencia médica también necesitan cambiar sus enfoques en este sentido. Cuando el médico nos dice que necesitamos comer mejor y hacer más ejercicio, es lógico que nos preguntemos qué significa «comer mejor» y cómo se hace.

A continuación, puedes empezar en el punto exacto en que comienzan los profesionales y todas las personas que asisten a mis cursos.

PASO 1: CLARIFICAR LAS ASPIRACIONES

Pasos en el diseño conductual



Paso 1: Clarificar la aspiración

En Diseño Conductual, el primer paso es aclararse con las aspiraciones (o con los resultados). ¿Qué quieres? ¿Cuál es tu sueño? ¿Qué resultados quieres conseguir?

Anota tus aspiraciones o resultados, y ten en cuenta que probablemente revisarás lo que escribas.

Si escribiste «perder peso», pregúntate: «¿Es esto lo que realmente quiero?». Puede que lo sea. O puede que lo que quieras sea sentirte mejor con la ropa que te pones. También es posible que desees controlar la diabetes. O que quieras empezar a practicar el surf a remo, pero pienses que tienes demasiada barriga.

Aclararte con la aspiración te permitirá diseñar con eficacia lo que realmente deseas. Podrías considerar que tu aspiración es ser más consciente del momento presente. Pero entonces vuelves a pensarlo y decides que lo que realmente quieres es reducir el estrés en tu vida. Y reducir el estrés será más fácil que ser más consciente del momento presente. Podrías dar un paseo diario, tocar un instrumento musical diez minutos o ver menos noticias en televisión. En este paso, revisa tus aspiraciones o resultados para ver qué es lo que realmente te importa.

(Una nota sobre empezar por las aspiraciones frente a empezar por los resultados: puedes empezar por cualquiera de los dos. Sin embargo, prefiero las aspiraciones como punto de partida, porque son más flexibles y menos intimidatorias que los resultados concretos.)

PASO 2: EXPLORAR OPCIONES CONDUCTUALES

Pasos en el diseño conductual

Paso 1: Clarificar la aspiración

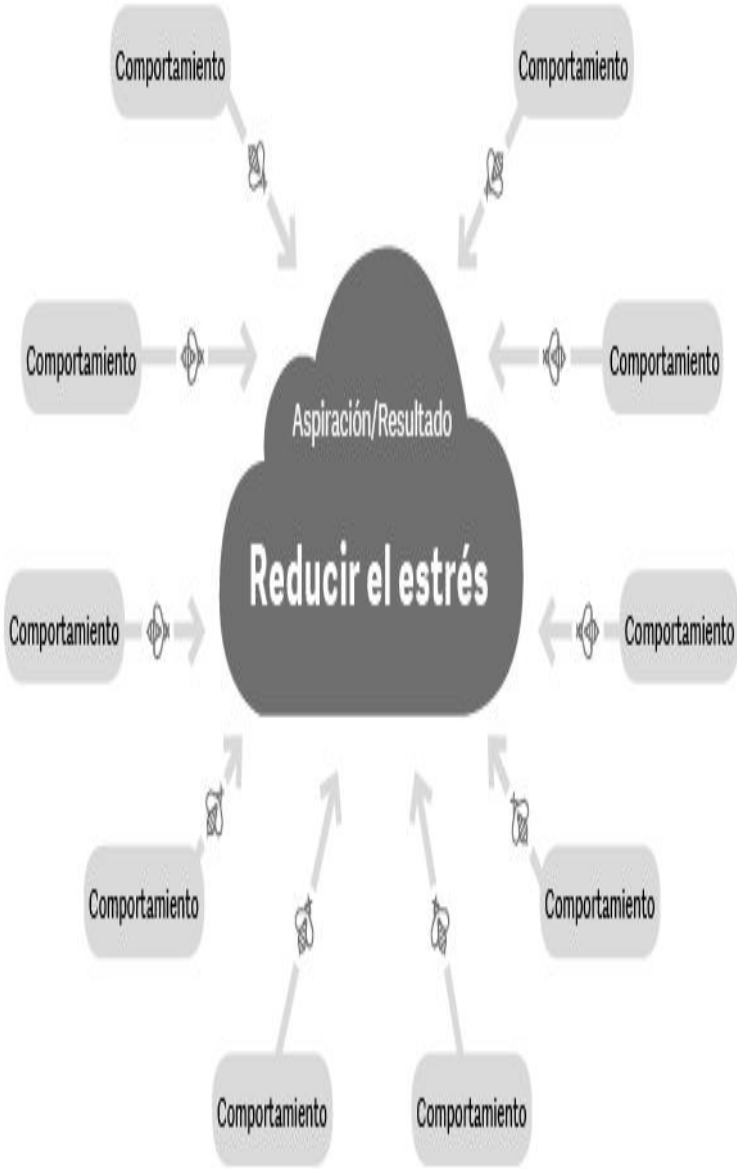
Paso 2: Explorar opciones conductuales

Vamos a lo concreto en el paso 2. Seleccionamos una aspiración y a continuación repasamos un puñado de comportamientos concretos que pueden ayudarnos a materializar la aspiración.

En este paso no tomamos decisiones ni nos comprometemos a nada. Estamos explorando las opciones que tenemos. Cuantos más comportamientos tengamos en la lista, mejor. Podemos recurrir a nuestra creatividad o pedir ideas a las amistades.

He ideado un sistema para ayudar a la gente a explorar opciones conductuales. Es una herramienta que llamo Enjambre de Comportamientos (o Enjambre de C). He aquí cómo funciona: escribe tu aspiración dentro del espacio con forma de nube, tal como se ve en la siguiente ilustración. Rellena las casillas con comportamientos concretos.

Enjambre de Comportamientos



Pongamos, por ejemplo, que guío a mi amigo Mark en este proceso y que tiene clara cuál es su gran aspiración. Escribe «Reducir el estrés» dentro de la nube.

A continuación le diría: «Mark, si agitando una varita mágica apareciera un comportamiento que redujera tu estrés, ¿cuál sería el comportamiento?»

A Mark se le ocurre el primero —por ejemplo, recibir un mensaje todas las semanas—. Yo le diría: «Magnífico. ¿Algún otro?»

No nos detenemos para analizar en profundidad lo que se le ocurre. Mark apunta sus ideas y yo le digo cada vez: «Magnífico. ¿Algún otro?»

Cuando guío a las personas en este proceso, me gusta recordarles que tienen poderes mágicos por el momento. Están capacitadas para cualquier comportamiento, para hacer cualquier cosa. Irse a Maui. Llevar un perro al trabajo. Conseguir un empleo con un salario un treinta por ciento más alto. Es importante explorar en este paso y ser muy optimista. Llamo a este método agitar la varita mágica.

Aunque disponen de una varita mágica y las animo a que utilicen sus superpoderes, las personas se decantan a veces por comportamientos prácticos (lo cual es estupendo). Algunos deseos consisten en comportamientos que se ejecutan de una sentada: por ejemplo, descargarse una aplicación de meditación. Otros deseos se refieren a hábitos nuevos: hacer dos minutos de estiramientos después de cada teleconferencia. Y otros se refieren a interrumpir un comportamiento: dejar de mirar el correo electrónico después de las siete de la tarde.

Para generar muchas opciones conductuales puedes utilizar las siguientes categorías durante las sesiones de varita mágica:

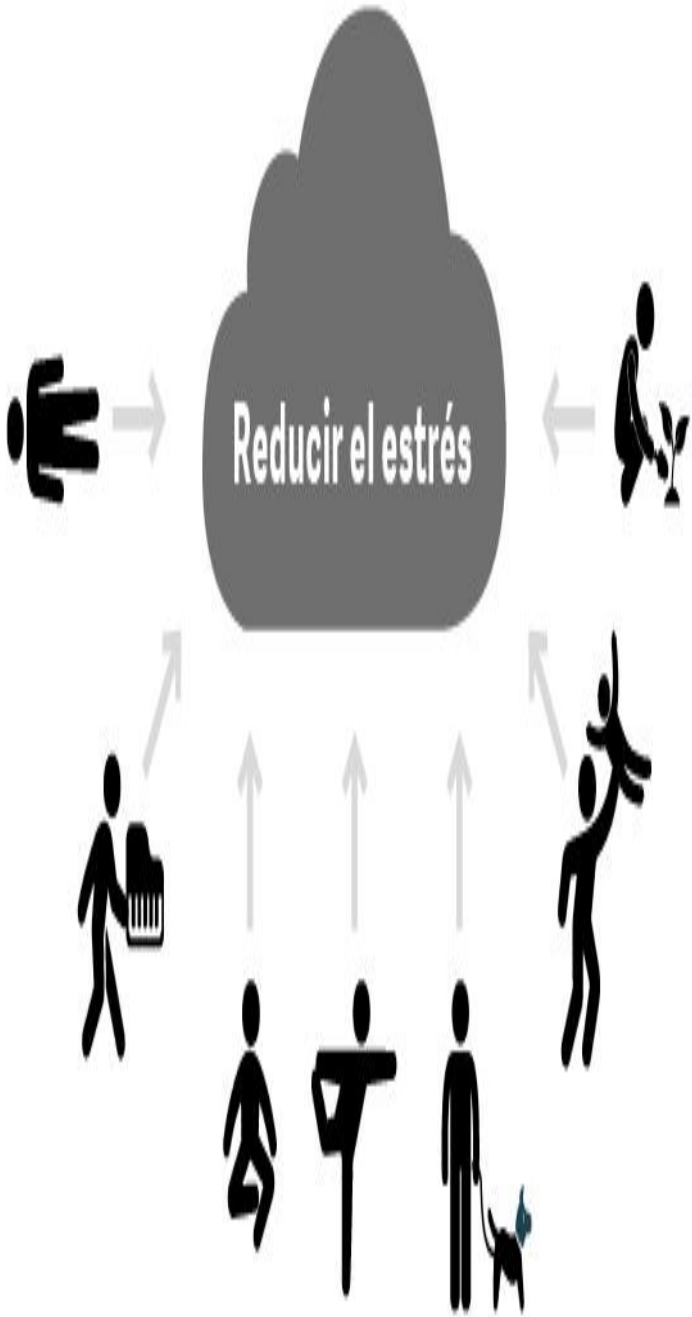
- ¿Qué comportamientos ejecutarías una sola vez?
- ¿Qué nuevos hábitos crearías?
- ¿Qué hábitos interrumpirías?

Cada vez que se te ocurra un deseo correspondiente a un comportamiento, dite: «Magnífico. ¿Algún otro?» y sigue adelante. Al final tendrás un Enjambre de Comportamientos que irán desde lo absurdo hasta lo sorprendente, pasando por lo lógico. Y eso es bueno.

Conforme se te ocurran opciones, verás que hay muchos medios de alcanzar la aspiración que te has propuesto. En un paso posterior clasificarás las opciones y adoptarás una actitud realista. Por el

momento te interesa explorar a lo grande y para ello te ayuda la fantasía de contar con poderes mágicos.

Muchos comportamientos distintos pueden conducir a tu aspiración



Si no has empezado todavía, puedes hacerlo ahora.

Escribe en la nube tu propia aspiración. Luego imagina que tienes una varita mágica capaz de facilitarte cualquier comportamiento. ¿Qué desearías?

La herramienta Enjambre de Comportamientos tiene casillas para diez comportamientos. Pero no te detengas en este punto. Cuantas más ideas, más amplitud y más variedad, mejores resultados tendrás en los pasos posteriores del Diseño Conductual.

Si no se te ocurren ideas nuevas, recurre a otras personas. Pregunta a tu pareja, a tus hijos, incluso a tus amistades de las redes sociales, si se les ocurre alguna clase de comportamiento que te ayude a alcanzar eso a lo que aspiras. Podrías decirles (o escribirles): «Si pudieras darme pistas para ejecutar un comportamiento que me ayudara a …… ¿qué me sugerirías?».

Te llevarás muchas sorpresas con las respuestas. Y no te preocupes si algunas sugerencias son totalmente fantasiosas. Yo te enseñaré a seleccionar las mejores y a hacerlas realidad. Por el momento, ser creativo y desarrollar comportamientos nuevos hará que te diviertas y que te sientas más capaz de lograr lo que te hayas propuesto.

Cuando hayas agotado los poderes de la varita mágica, repasa los comportamientos y las cosas que has deseado y procura concretarlos. Si has escrito «jugar con mi perro» como una manera para reducir el estrés, podrías concretar más expresándolo del siguiente modo: «Jugar todas las tardes en casa con mi perro, lanzando una pelota para que la recoja». Cuando hayas revisado los comportamientos deseados hasta ser superconcreto, continúa con el siguiente paso del proceso del Diseño Conductual y adopta un enfoque analítico y práctico.

Cómo encontrar tu mejor nuevo hábito

Antes de presentar el siguiente paso oficial del Diseño Conductual quiero que entiendas el contexto general del diseño del cambio.

Cuando la gente aborda el cambio suele cometer una equivocación importante a la hora de decidir qué conducta pone en práctica. Hay muchas formas de pasar del punto A (la partida) al punto B (la materialización de la aspiración o la consecución del resultado). He aquí algunas de las más frecuentes y defectuosas:

Forma defectuosa n.º 1: Conjeturar (a falta de metodología)

Digamos que vas al trabajo en autobús. En un atasco de tráfico, miras por la ventanilla y ves a un individuo que pasa zumbando con una bicicleta. Y piensas: «Así es como hay que viajar. Debería hacer lo mismo. Antes montaba en bicicleta. Me gusta la bicicleta». Sin embargo, la última vez que montaste en una tenías doce años y la distancia que tienes que recorrer en el presente desde tu casa al trabajo es de veinticuatro kilómetros. Pero en este momento quieres hacerlo, así que adquieres ropa de ciclista y un casco y guantes en una tienda especializada. Al día siguiente te pones todo lo que has comprado y, cuando sales a la calle, compruebas que hace frío y llueve. No has comprado el equipamiento adecuado para lluvia, por lo que te sientes fastidiado y decepcionado, dejas la bicicleta y vas andando a la parada del autobús. Al final, ir al trabajo en bicicleta no es lo más adecuado para ti.

Lo malo de este enfoque es su carácter aleatorio. Es como jugar a la ruleta. Puede que te pertreches bien para hacer lo que te propones, puede que no. Tu comportamiento es extremoso o tal vez no. Puede que lo que te propones esté a tu alcance, pero también puede que no.

En Diseño Conductual no hay conjeturas.

Vayamos al siguiente problema.

Forma defectuosa n.º 2: Inspirarse en Internet

Muchos vemos en Internet charlas *online* que nos inspiran. Muchas de las personas a cargo de las charlas cuentan anécdotas impresionantes y hacen cosas asombrosas. Pongamos, por ejemplo, que vemos un vídeo en el que sale un monje budista que es un maestro de meditación. Se expresa con sabiduría y elegancia. No parece estresado ni malhumorado. Nos habla de su presión arterial (fabulosa) y de su reposado ritmo cardíaco (más fabuloso aún), y presenta neuroimágenes para demostrarlo. Y piensas: «Madre mía. Ahora entiendo el poder de la meditación. La gente la viene practicando desde hace miles de años». Al final del vídeo, el monje dice que bastan treinta minutos diarios para mejorar nuestra vida de un modo significativo de forma científicamente irrefutable. Estás entusiasmadísimo. Tienes que practicar la meditación. Vas a hacerlo.

Ese mismo día te sigues durante treinta minutos las instrucciones del monje. Te esfuerzas por acallar la mente y te sientes la mar de

bien… hasta que te aburres. Al día siguiente pruebas con quince minutos. Durante un tiempo funciona estupendamente. Pero hay días que no funciona del todo y otros no consigues acallar la mente. Lo has probado, has fracasado y te sientes mal. Al final renuncias al ejercicio.

¿Por qué no ha funcionado?

Para empezar, no eres un monje budista. Aunque la causa principal es que se trata de un ejercicio demasiado difícil para ti. Por no mencionar que, seguramente, has empezado con expectativas poco realistas sobre la meditación. Las intenciones del monje budista eran buenas, pero él hablaba de lo que le funciona a él. Puede que meditar no te sirva a ti lo mismo que a él.

Lo segundo que hay que tener en cuenta es que los vídeos que ves, los artículos que lees y los blogs que frecuentas pueden ser fuentes de información fidedignas o pueden no serlo. Aunque esta forma de elegir comportamientos es mejor que la simple conjetura, sigue siendo arriesgada porque para elegir te basas únicamente en lo que te entusiasmó en aquel momento.

Forma defectuosa n.º 3: Hacer lo que le funcionó a un amigo

Los consejos de las amistades y los familiares son los mejor intencionados de todos, pero no es el mejor método para adecuar tu conducta a un nuevo hábito. Puede que el yoga haya cambiado la vida de un amigo, pero eso no significa que sea la práctica adecuada para ti. Todos tenemos amistades que juran que la recién adquirida costumbre de levantarse a las cuatro y media de la madrugada les ha cambiado la vida, y que nosotros también deberíamos adoptarla. A mí no me cabe la menor duda de que levantarse tan temprano cambia la vida de la gente, unas veces para bien, otras no tanto. Pero sé cauto: en el fondo no sabes si adquirir este hábito mejorará tu vida, sobre todo si significa dormir menos. De modo que sí, puedes probar lo que le sirvió a un amigo, pero no te sientas culpable si la solución que le sirvió a él no te sirve a ti.

Todos estos enfoques comportan conjeturas y riesgo. Y no es un buen método para diseñar cambios en tu vida. Obtendrás resultados efectivos si utilizas criterios sistemáticos para saber cómo elegir comportamientos aptos para ti. El siguiente paso del Diseño Conductual nos evitará formular conjeturas.

EL MÉTODO IDÓNEO: ADECUAR TU CONDUCTA A COMPORTAMIENTOS CONCRETOS

Pasos en el diseño conductual

Paso 1: Clarificar la aspiración

Paso 2: Explorar opciones conductuales

Paso 3: Abordar comportamientos concretos

Gracias a la varita mágica y al Enjambre de Comportamientos, tenemos ya una amplia gama de opciones conductuales, de modo que cambiemos de marcha y pasemos a la práctica. En este paso abordaremos comportamientos concretos con un enfoque sistemático en el que no hay lugar para las conjeturas.

Este concepto es tan importante que lo he bautizado: Adecuación del Comportamiento. Es el paso más importante del Diseño Conductual. Sea cual sea el cambio que queramos emprender, la clave para cambiar tu vida para siempre es adecuar tu conducta al comportamiento justo. En Diseño Conductual tenemos un nombre para designar las mejores adecuaciones: Comportamientos Dorados.

Un Comportamiento Dorado se define por tres criterios:

- El comportamiento cumple efectivamente la aspiración (impacto).
- Queremos ese comportamiento (motivación).
- Podemos ponerlo en práctica (aptitud).

Hay unas cuantas formas idóneas para aprender a adecuar la conducta a un comportamiento. Recibir la ayuda de un *coach* es una forma excelente si en tu vida cuentas con alguien capacitado y con habilidades para conectarte con Comportamientos Dorados. Podrías trabajar con un entrenador, un médico, un dietista, o una persona con entrenamiento o intuición para saber lo que te conviene. Por ejemplo, un *coach* adiestrado en el método *Hábitos mínimos* para adelgazar puede adecuar tu conducta a las unidades de conducta más pequeñas que conducen a la máxima pérdida de peso. Si has encontrado un experto así, considérate afortunado. A quienes no cuenten con un entrenador personal, les ofrezco un método que he diseñado por mí, el Mapeo Focal.

Después de tener un conjunto de comportamientos específicos, hacer un Mapa Focal debería llevarte menos de diez minutos. Clasifica los comportamientos del enjambre que creaste. Al final tendrás dos o tres comportamiento para priorizarlos. Son tus Comportamientos Dorados. Son los que diseñas mientras descartas las restantes opciones.

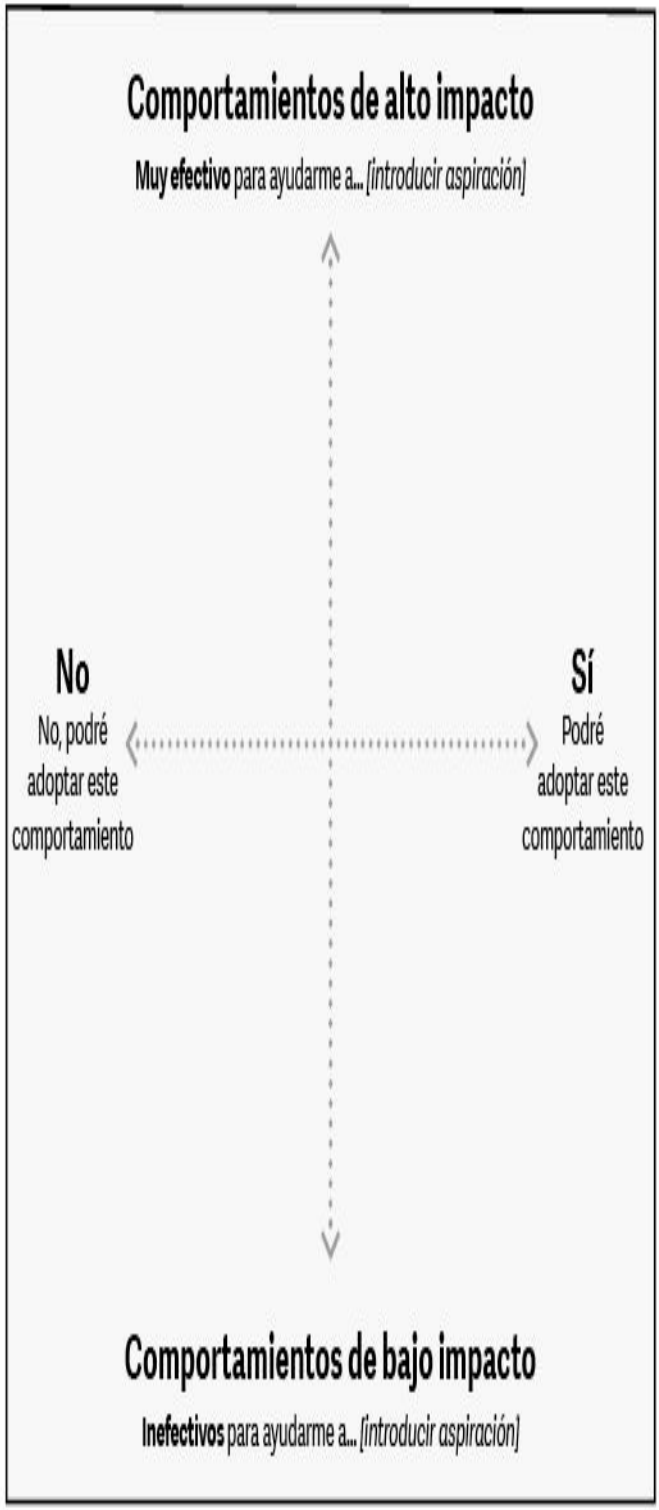
Un Comportamiento Dorado puede ser una acción que se ejecuta de una vez. Cancelar la suscripción a una plataforma de *streaming* es un acto que se ejecuta de una sola vez que seguramente hará que veamos menos televisión. Otros Comportamientos Dorados serán

hábitos que repetimos día tras día, por ejemplo, cargar el teléfono en la cocina y no junto a la cama.

Mapeo Focal

El Mapeo Focal es mi método favorito en Diseño Conductual. Lo creé durante los diez años que trabajé en proyectos en Stanford, mientras cambiaba mi propia vida y ayudaba a directivos de empresa a diseñar nuevos productos y servicios. Con los años he trabajado mucho para mejorarlo y actualmente creo que es el mejor método para adecuar la conducta a los Comportamientos Dorados.

Este es el paisaje del Mapeo Focal.


Comportamientos de alto impacto
Muy efectivo para ayudarme a... *[introducir aspiración]*
No
No, podré adoptar este comportamiento
Sí
Podré adoptar este comportamiento
Comportamientos de bajo impacto
Inefectivos para ayudarme a... *[introducir aspiración]*

Poco a poco trasplantarás a este paisaje cada uno de los comportamientos de tu enjambre. Primero te enseñaré cómo se hace, recurriendo a nuestro amigo Mark, el que quiere reducir su estrés.

Mark apunta en una ficha distinta cada uno de los comportamientos de su Enjambre de Comportamientos y luego repasa las fichas una por una.

PRIMERA VUELTA

En la primera vuelta del Mapeo Focal, Mark piensa únicamente en el impacto del comportamiento; es decir, cuánto le ayudará a reducir el estrés. En esta vuelta no tiene en cuenta la viabilidad o el aspecto práctico de cada comportamiento.

Ante cada ficha se pregunta: «¿Hasta qué punto es efectivo este comportamiento para ayudarme a reducir el estrés?». Luego coloca la tarjeta en el eje vertical, de arriba hacia abajo, dependiendo de cuán efectivo sea el comportamiento.

El primer comportamiento que mira Mark es «tocar la guitarra diez minutos al día». Esto es sencillo, a Mark le gusta la guitarra y siempre se pone de buen humor cuando la toca, aunque sea por muy poco tiempo. Sabe que esta práctica tendrá un fuerte impacto en él y por eso pone la ficha cerca del límite superior del mapa, junto al extremo del espectro que llamamos comportamientos de alto impacto. El siguiente comportamiento que elige es «salir todos los días del trabajo quince minutos antes». Al principio puede parecerle una buena idea, pero luego piensa que podría tener el efecto contrario, sobre todo si trabaja con plazos fijos. Y pone ese comportamiento en la parte inferior, cerca de los comportamientos de bajo impacto.

Hay que continuar este procedimiento, ficha por ficha. Si no estás seguro del impacto que tendrá un comportamiento, coloca la ficha donde creas que le corresponde estar. Ya rectificarás más adelante si es necesario.

Si Mark, erróneamente, hubiera calificado «salir del trabajo antes» como un comportamiento de alto impacto, tampoco pasaría nada. En el peor de los casos, saldría antes del trabajo durante un par de días y se daría cuenta de que aquello aumentaba su estrés. Mark sabe que hay que experimentar y le gusta el nuevo hábito de la guitarra, así que no se siente muy deprimido porque salir antes del trabajo no reduzca su estrés.

Una vez que hayas trasplantado al espectro del impacto los nuevos comportamientos potenciales, es el momento de observarlos más detenidamente.

SEGUNDA VUELTA

En esta vuelta te centras en la viabilidad y en el aspecto práctico. Ahora eres tú mismo, no una figura imaginaria. En la segunda vuelta no subes ni bajas fichas: las mueves de izquierda a derecha, o viceversa, en la dimensión de la viabilidad.

Mark contempla lo de tocar la guitarra y lo de salir pronto del trabajo y se pregunta: «¿Puedo llegar a hacerlo?».

Es importante expresarlo de este modo porque apela al mismo tiempo a la motivación y a la aptitud. Con una única pregunta estás abordando dos componentes de mi Modelo Conductual.

Casi todo el mundo puede responder fácilmente a la cuestión de la viabilidad. Cuando Mark se pregunta si «puede tocar la guitarra todos los días», la respuesta es obvia para él: sí. Sin embargo, cuando se pregunta si «todos los días puede salir pronto del trabajo», hace una mueca y se pone a discutir consigo mismo. Es una señal de que no puede.

En muchos comportamientos es así de sencillo. Pero cuando se trata de otros, conviene saber qué nos hace dudar.

Para saberlo, preguntémonos: «¿Quiero hacer esto?».

En otras palabras, es un asunto de motivación.

No podemos hacer lo que no queremos hacer. No con confianza, al menos. Podríamos realizar el acto en cuestión un par de veces, pero no es probable que se convierta en un hábito. Cuando adecuamos nuestra conducta a comportamientos que queremos cultivar de antemano, no que creemos que deberíamos cultivar, después no tenemos que preocuparnos por estratagemas o técnicas de motivación. Ponemos la Falsa Motivación fuera de servicio.

Por ejemplo, supongamos que quieres convertir en un hábito diario el consumo de helados. No creo que haya problema, ¿verdad? ¿Por qué? Pues porque no necesitas motivación para zamparte un helado de chocolate después de un largo día de trabajo. Si hicieras un Mapeo Focal de este comportamiento, te dirías: «Pues claro que puedo desarrollar este comportamiento». Y deslizarías la ficha al extremo derecho del gráfico.

Cuando desplaces las fichas de izquierda a derecha, o viceversa, no olvides que aquí no hay juicios de valor de ninguna clase. Imagínate practicando el comportamiento. ¿Sientes un zarpazo de miedo? ¿O te entusiasma practicarlo? Hay mucha distancia entre ambos sentimientos, pero la distinción que importa aquí es entre «quiero hacerlo» y «debería hacerlo».

El Diseño Conductual reconoce esta realidad. Una clave del cambio duradero es adecuar tu conducta a comportamientos que quieres adoptar. En tu búsqueda de ejercicio diario, por ejemplo, encontrarás muchas opciones. Si el ejercicio que te apetece es ver a Beyoncé y bailar cinco minutos mientras preparas el desayuno, haz de este baile un hábito diario. Y olvídate de las rutinas del gimnasio.

Una inmensa diferencia que se puede apreciar en el Diseño Conductual cuando se compara con otros enfoques es que con mis métodos te concentras en hábitos para los que ya estás motivado. No eliges un hábito y luego buscas una motivación que enchufarle. En Diseño Conductual, la motivación está ya encajada en el hábito nuevo. En enfoques distintos al mío te esforzarás por conservar un hábito que crees que debes cultivar. Y eso no funciona muy bien.

Adecuar la conducta de las personas a los comportamientos que quieren adoptar es tan importante para propiciar un cambio duradero que en Diseño Conductual he otorgado una condición especial a esta idea.

Máxima Fogg n.º 1: Ayudar a la gente a hacer lo que ya sabe que quiere hacer.

Esta máxima ha significado un cambio revolucionario para muchos profesionales a los que he enseñado Diseño Conductual. Y también puede ser revolucionaria para ti cuando te apliques a hacer lo que ya sabes que quieres hacer. He ideado el método del Mapeo Focal para implementar esta máxima.

Pero hay más. La pregunta de la segunda vuelta —¿puedo llegar a hacerlo?— también se refiere a la aptitud.

Puede que te sientas motivado para comer melocotones todas las mañanas, pero si vives en Maine y allí no se encuentran melocotones en invierno, comer un melocotón no será un acontecimiento diario. Careces de los medios para hacer viable este comportamiento, de modo que habrá que mover la ficha hacia el lado izquierdo.

Cuando ordenes las fichas, imagínate practicando el comportamiento en el contexto de tu vida cotidiana. Digamos que

aspiras a comer más fruta y el comportamiento que se te ocurre, después de estrujarte los sesos, es añadir arándanos a los cereales matutinos. No movilices a un yo imaginario que se levanta temprano para preparar los cereales todos los días. Piensa, por el contrario, en el yo real que da vueltas en la cama durante veinte minutos y luego sale corriendo del dormitorio. Añadir arándanos a los cereales no parece muy realista. ¿No sería más práctico meter una manzana en la bolsa o en la mochila?

La finalidad de un Mapa Focal es adecuar tu conducta a comportamientos fáciles que quieras hacer y que cumplan tus aspiraciones de manera efectiva. Cuando empieces por lo más sencillo, por lo que más te motiva, ya irás subiendo de manera natural por la escalera de las dificultades, hasta que al final, quién sabe, tal vez comas arándanos con los cereales.

En Diseño Conductual adecuamos nuestra conducta a nuevos hábitos que podemos cultivar incluso cuando tenemos toda la prisa del mundo, estamos muy desmotivados y nos encontramos en el peor momento. Si puedes imaginarte practicando el comportamiento en cuestión en tu peor día de la semana, probablemente habrá una buena adecuación. Es probable que sea un Comportamiento Dorado.

Encontrar fácilmente tus Comportamientos Dorados

Cuando empecé a investigar y experimentar con la adecuación del comportamiento, compré un grueso paquete de fichas. Con la práctica, aprendí muy rápido a agitar la varita mágica para obtener un Enjambre de Comportamientos. Ponía un temporizador de cocina para que sonara a los cinco minutos, para ver si en ese tiempo era capaz de anotar en las fichas veinticinco comportamientos. (Es más fácil de lo que se cree.) Luego repasaba las fichas y las trasplantaba a un Mapa Focal que organizaba en el mostrador de la cocina. Era como resolver rompecabezas. El proceso de mi Diseño Conductual empezaba siempre por una abstracción: una aspiración o un resultado. Alrededor de veinte minutos después, y tras dar los pasos del Diseño Conductual, encontraba comportamientos concretos que podían hacerse realidad fácilmente. Veinte minutos y había terminado.

Aún lo hago todo el tiempo. Es rápido y efectivo.

Te invito a dar un paseo por uno de los primeros Mapas Focales

que me funcionó. Fue un momento en que estaba muy estresado por tener que organizar una importante conferencia en Stanford y no dormía bien. No me sentía tan optimista como de costumbre y temía que la conferencia fuese un desastre.

Pero tenía la corazonada de que dormir más me ayudaría a ser optimista y a hacer mejor las cosas. Tomando esto como aspiración, me senté ante el mostrador de la cocina armado con un rotulador Sharpie negro, mi favorito, y un puñado de fichas. Y agitando la varita mágica me puse a idear comportamientos que pudieran ayudarme a dormir mejor.

- Poner el teléfono en modo avión desde las siete de la tarde.
- Cenar una hora antes.
- Encender la máquina de ruido blanco todas las noches.
- Instalar cortinas opacas.
- Comprar mejor ropa de cama.
- Hacer por la noche un ritual de relajación de quince minutos.
- Listar todas mis ansiedades antes de acostarme.
- Meter en su jaula a mi perra Millie por la noche.

Esta es más o menos la cuarta parte de las cosas que se me ocurrieron, pero imagino que has captado la idea.

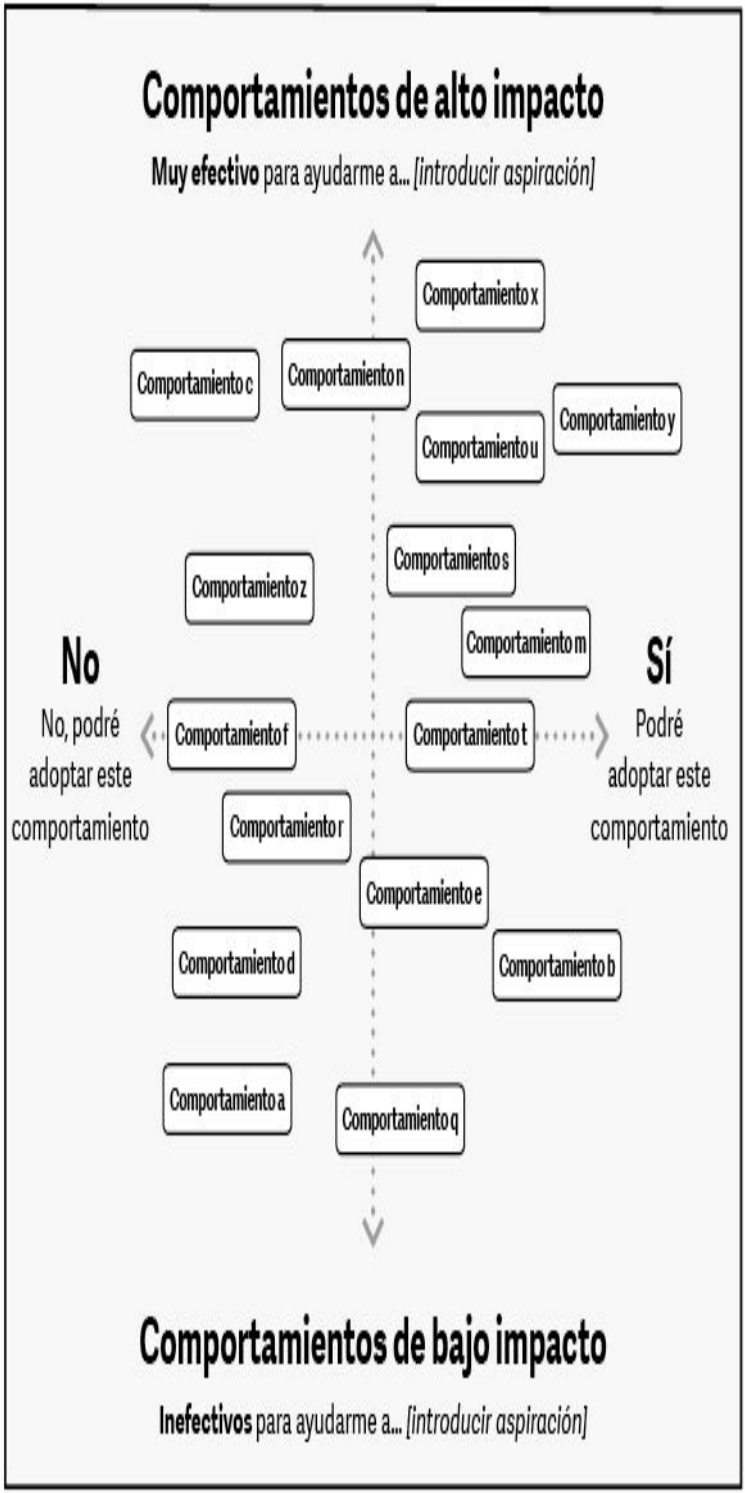
Con esta serie de comportamientos potenciales, empecé a colocarlos en el Mapa Focal según su impacto. Los que sabía que tendrían mucho impacto eran poner el teléfono en modo avión, encender por la noche la máquina de ruido blanco e instalar cortinas opacas, así que puse estas fichas cerca del extremo del espectro que indicaba alto impacto. También sabía que meter a *Millie* en su jaula tendría mucha importancia, porque cuanto más vieja es, más le gusta pasear por la noche. Cenar antes equivalía a estar preparado para acostarme antes, pero no estaba seguro de que eso significara dormirme antes. Así que puse esta última ficha en el centro del espectro. Listar las ansiedades tenía posibilidades de funcionar, pero no estaba seguro.

Pasé entonces a la segunda vuelta y me pregunté si era capaz de hacer aquellas cosas.

Supe inmediatamente que cenar antes iba a ser muy difícil, así que puse esa ficha en el extremo del brazo izquierdo. Pero instalar cortinas

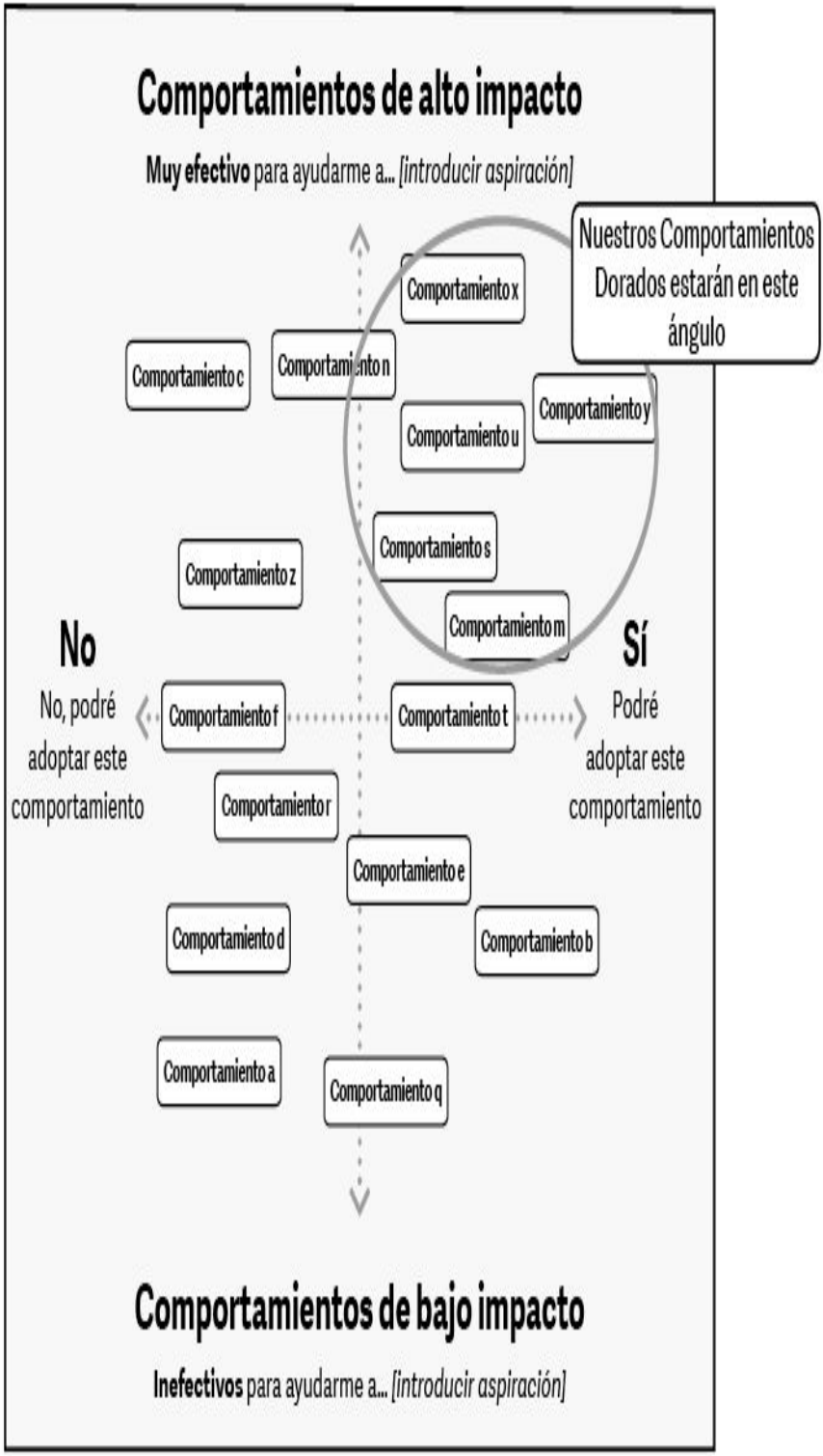
opacas era un acto de comportamiento único (porque podía contratar a una persona para que las instalase). Puse esa ficha en el extremo del brazo derecho. Lo mismo cabía decir de la máquina de ruido blanco, pues no costaba nada ponerla en marcha todas las noches. En cambio, poner el teléfono en modo avión suponía dar varios pasos (encender el teléfono, seleccionar la función, etc.), así que corregí la ficha: «Poner el teléfono en modo silencio». Era más fácil. Y coloqué esa ficha en la derecha, al lado de la que recomendaba meter a *Millie* en su jaula todas las noches.

Cuando completamos un Mapa Focal, los comportamientos estarán repartidos por el diagrama, que tendrá más o menos este aspecto:


Comportamientos de alto impacto
Muy efectivo para ayudarme a... [introducir aspiración]
Comportamiento x
Comportamiento c
Comportamiento n
Comportamiento y
Comportamiento u
Comportamiento s
Comportamiento z
Comportamiento m
No
No, podré adoptar este comportamiento
Sí
Podré adoptar este comportamiento
Comportamiento f
Comportamiento t
Comportamiento r
Comportamiento e
Comportamiento d
Comportamiento b
Comportamiento a
Comportamiento q
Comportamientos de bajo impacto
Inefectivos para ayudarme a... [introducir aspiración]

Tardé solo unos minutos en completar este proceso de Mapeo Focal y de repente encontré mis Comportamientos Dorados: un acto de comportamiento único (instalar cortinas opacas) y tres que podía convertir en hábitos (poner el teléfono en modo silencio, activar la máquina de ruido blanco y meter en su jaula a *Millie*).

El último paso del método de Mapeo Focal es seleccionar los comportamientos que diseñarás. ¿Cuáles entran y cuáles salen? Casi siempre seleccionaremos los que están en el ángulo superior derecho. Así que diseñamos esos Comportamientos Dorados y nos olvidamos de los demás.


Comportamientos de alto impacto
Muy efectivo para ayudarme a... [introducir aspiración]
Nuestros Comportamientos Dorados estarán en este ángulo
Comportamiento x
Comportamiento c
Comportamiento n
Comportamiento y
Comportamiento u
Comportamiento s
Comportamiento z
Comportamiento m
No
No, podré adoptar este comportamiento
Sí
Podré adoptar este comportamiento
Comportamiento f
Comportamiento t
Comportamiento r
Comportamiento e
Comportamiento d
Comportamiento b
Comportamiento a
Comportamiento q
Comportamientos de bajo impacto
Inefectivos para ayudarme a... [introducir aspiración]

Cuando vi mis Comportamientos Dorados en el ángulo superior derecho, lo que me llamó la atención no fue la rapidez de mi selección, sino lo acertado de la misma. Llevaba semanas pensando en cómo dormir mejor y me parecía un problema sin solución. Dormir cuesta mucho a veces en el mundo moderno. Pero al pasar de la aspiración a lo práctico, encontré de pronto comportamientos concretos y fáciles de realizar. No eran creativos ni requerían inventiva, pero sabía que podía llevarlos a cabo, yo, BJ, en mi vida real. Cuando miré mis Comportamientos Dorados, sentí algo parecido a un reconocimiento. Me dije: «Claro que puedo hacer esto» y «¿Por qué no se me habrá ocurrido antes?».

No soy el único que reacciona de esa manera ante el proceso de adecuación. Cada vez que practico el Mapeo Focal con mis estudiantes y clientes, oigo muchos «ajá».

Tras completar mi acto de comportamiento único y adoptar mis nuevos hábitos de sueño, al cabo de una semana me di cuenta de que dormía mucho mejor. Antes, cuando me preocupaba la conferencia, dormía fatal casi todas las noches. Me resistía a ir a la cama, era como disponerme a entablar una batalla. Pero conseguí cambiar las cosas. Podía dormir más horas, recuperé el optimismo y completé un trillón de pequeñas misiones para que la conferencia fuese un éxito. Por todo ello debo dar las gracias a mi Mapa Focal y al proceso del Diseño Conductual.

(Aclaración posterior: hace tiempo que ya no meto a Millie en su jaula al acostarme. Imaginar lo que es estar encerrado en una jaula me creaba remordimientos. Y como no me gusta sentirme culpable, abandoné ese hábito. Y eso es lo que hay que hacer: cuestionar cualquier hábito cuando al final no es lo que querías.)

Si eres como la mayoría de las personas, cuando hayas ordenado el Mapa Focal mirarás los Comportamientos Dorados y te sentirás optimista y con mucha energía. Lo que quieres hacer y lo que puedes hacer convergerán en lo que seguramente harás y ese es el terreno más fértil para cultivar hábitos.

Con el método *Hábitos mínimos* enseño a las personas a pensar en sus nuevos hábitos como si se tratara de pequeñas semillas. Si plantas una buena semilla en un terreno apropiado, germinará. Empezar por comportamientos que puedes y quieres llevar a cabo equivale a una buena semilla. Elegir comportamientos que te preparan para el éxito aumentará tu confianza y tu pericia mientras avanzas, y así aumentará tu motivación natural para adecuar tu conducta a comportamientos

cada vez más largos y complejos. Pero todo ha de empezar por lo pequeño, lo sincero y lo concreto.

Debemos fantasear cuando acariciamos aspiraciones, pero no cuando se trata de los comportamientos que nos permitirán cumplirlas. Los comportamientos tienen los pies en el suelo. Son concretos. Son los asideros y los puntos de apoyo que nos permiten escalar el acantilado. El camino que sigas para subir es cosa tuya y eliges los comportamientos que más se adaptan al acantilado concreto que quieres escalar.

Adecuar tu conducta a los comportamientos idóneos es el paso más crítico en el proceso del Diseño Conductual y es un punto importante cuando localices defectos y tengas que rectificar.

Repasemos: Clarificar tu aspiración o el resultado genera una amplia gama de opciones conductuales y facilita que adecues tu conducta a Comportamientos Dorados concretos. Así es como pones en práctica el Diseño Conductual en tu vida. Y así es también como adecuas tu conducta a los mejores hábitos.

Pasos en el diseño conductual

Paso 1: Clarificar la aspiración

Paso 2: Explorar opciones conductuales

Paso 3: Abordar comportamientos concretos

Puedes utilizar de modo práctico el Diseño Conductual para preparar un curso de bienestar general, para contratar el mejor talento, para crear hábitos que redunden en la productividad. Estos métodos que comparto contigo son el medio más práctico, potente y fiable para tener éxito en tus proyectos profesionales. Los conceptos pueden aplicarse en muchos campos: *Hábitos mínimos* para mejorar las reuniones, *Hábitos mínimos* para madres y padres que trabajan, *Hábitos mínimos* para trabajar en equipo con eficacia y muchos otros.

El siguiente paso en el proceso del Diseño Conductual es hacer que las cosas sean lo más sencillas posibles. Puede que te sorprendas ante el tipo de sencillez al que me refiero. Todo el mundo ha oído hablar de dar pequeños pasos, pero hace años me di cuenta de que nadie adoptaba este enfoque en el mundo del cambio de la conducta. Por eso lo adopté yo. Y representó un gran adelanto. En el siguiente capítulo te ayudaré a comprender qué significa realmente lo pequeño y cómo hacer realidad tus Comportamientos Dorados, empezando de forma intencional, resuelta y radical por lo pequeño.

Ejercicios mínimos para practicar el diseño conductual

En el primer ejercicio yo definiré la aspiración: dormir mejor. En el segundo ejercicio tú concretarás la aspiración.

EJERCICIO 1: UN ATAJO PARA LA ADECUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

Paso 1: Dibuja una nube en un papel.

Paso 2: Escribe dentro de la nube la aspiración «dormir mejor».

Paso 3: Piensa en diez comportamientos o más que te permitan satisfacer la aspiración de dormir mejor. Anota cada uno fuera de la nube, con flechas que apunten hacia esta. Acabas de crear tu Enjambre de Comportamientos.

Paso 4: Dibuja una estrella junto a cuatro o cinco comportamientos que consideres eficaces para satisfacer tu aspiración.

Paso 5: Traza un círculo alrededor de cualquier comportamiento eficaz que puedas ejecutar fácilmente. Sé realista.

Paso 6: Marca los comportamientos que tengan una estrella y un círculo. Esos son tus Comportamientos Dorados.

Paso 7: Inventa un medio para que tus Comportamientos Dorados se hagan realidad en tu vida. Esmérate en este paso. Aún no he explicado cómo diseñar sistemáticamente una solución, de modo que utiliza la intuición por el momento.

EJERCICIO 2: MAPEO FOCAL PARA ENCONTRAR COMPORTAMIENTOS DORADOS

Esta vez elige tu propia aspiración y utiliza el Mapeo Focal (sin estrellas ni círculos) para adecuar tu conducta a los Comportamientos Dorados.

Paso 1: Dibuja una nube en un papel.

Paso 2: Escribe tu aspiración dentro de la nube. (Si no se te ocurre nada, escribe: «Reducir el estrés».)

Paso 3: Concibe diez comportamientos o más que te permitan satisfacer tu aspiración. Anota cada uno fuera de la nube, con flechas que apunten hacia ella.

Paso 4: Apunta cada comportamiento en una ficha o un papel pequeño. Es el primer paso del Mapeo Focal.

Paso 5: Clasifica las fichas colocándolas a lo largo de la línea del impacto. No pienses en la viabilidad. Concéntrate en el impacto que podría tener el comportamiento. (Para guiarte, consulta el diagrama del Mapeo Focal expuesto unas páginas más atrás.)

Paso 6: Coloca las fichas a lo largo de la línea de la viabilidad. Sé realista. ¿Realmente puedes llegar a ejecutar esos comportamientos?

Paso 7: Observa la esquina superior derecha. Ahí están tus Comportamientos Dorados. (Si esa esquina está vacía, vuelve al Paso 3.)

Paso 8: Piensa en un modo de hacer que tus Comportamientos Dorados sean una realidad en tu vida. Por el momento, utiliza la intuición. En un capítulo posterior te explicaré una forma sistemática de hacerlo.

CAPÍTULO

3

CAPACIDAD: DESPACIO Y CON CALMA

¿Cuál es la diferencia entre Yahoo! y Google? ¿Entre Blogger y Twitter? ¿Cuál es la causa de que un invento se desvanezca y otro invada el mundo? ¿El talento? ¿La visión de futuro? ¿El dinero? ¿La suerte?

Son todas estas cosas y muchas más. Pero la más importante es quizá la que más se pasa por alto.

La sencillez.

Cuando Mike Krieger y Kevin Systrom hablaron en 2009 de crear una nueva aplicación, empezaron investigando el fracaso del año anterior: una aplicación de intercambio de mensajes llamada Burbn. Realizaron una autopsia digital a conciencia, analizando tanto lo que había ido mal como lo que había ido bien. En la analítica del fracaso encontraron una simiente multimillonaria: el intercambio de fotos.

Aunque el intercambio de mensajes de Burbn había gustado a unas cuantas personas (la aplicación informaba a las amistades de nuestro paradero en tiempo real), que permitiera intercambiar fotos les había encantado. Así que los socios decidieron crear otra aplicación que permitiera a los usuarios sacar partido de las cámaras de los teléfonos móviles que llevaban en el bolsillo. Intercambiar fotos fue el Comportamiento Dorado de Systrom y Krieger: sus clientes potenciales ya estaban deseosos de hacerlo. Intercambiar fotos con otras personas es divertido y a todo el mundo le gusta una comunicación bidireccional positiva. Otro importante Comportamiento Dorado de este dúo dinámico consistió en permitir que los usuarios añadieran filtros para que las fotos de comidas, puestas de sol y cachorros de perro tuvieran mejor aspecto. De este modo, los usuarios se sentirían satisfechos de las fotos que compartían y tendrían ganas de hacerlas más a menudo. Adviértase que Krieger y Systrom se aseguraron el componente de la motivación eligiendo un comportamiento que la gente ya quería practicar. Según el Modelo Conductual, estaban ya en buena forma. Solo con eso habrían tenido éxito. Pero lo que hicieron a

continuación los catapultó al templo de los semidioses de Silicon Valley: consiguieron que sus Comportamientos Dorados fueran fáciles de practicar.

Krieger había estado hacía poco en uno de mis cursos en Stanford. Sabía cómo funcionaba la conducta humana y lo importante que era facilitar las cosas si querías que los demás las hicieran. Era otro aspecto en el que Burbn se había quedado corto. Había muchas características que la gente no necesitaba o no sabía cómo usar. Darse cuenta de esto convenció a Krieger y a Systrom de que debían simplificar la nueva aplicación de intercambio de fotos. Y eso es lo que hicieron.

Cuando apareció Instagram, en 2010, bastaban tres pulsaciones para colgar una foto. Según la descripción inicial del mercado de aplicaciones (App Store), Instagram era «pan comido», lo cual no deja de ser notable cuando nos fijamos en la competencia que tenía entonces. Krieger y Systrom no fueron los primeros en darse cuenta de que a la gente le gusta hacer fotos y enseñarlas. Cuando empezaron, sus principales competidores eran Flickr, Facebook y Hipstamatic. Los tres ofrecían al usuario grandiosas experiencias con multitud de funciones, y Facebook y Flickr tenían la ventaja del dinero y la infraestructura. Instagram, en cambio, era una aplicación gratuita, inventada por un par de tipos en una cafetería. Solo servía para hacer fotos, ponerles filtros y mandárselas a las amistades. Esta clase de sencillez no era la norma (sigue sin serlo). Aunque todos los competidores de Instagram tenían características que los usuarios deseaban, ninguno descifró el código del intercambio de fotos. No había transcurrido año y medio del lanzamiento de la aplicación cuando Facebook compró Instagram por mil millones de dólares. (Entonces, la gigantesca red social recibió burlas por pagar tanto. Actualmente, el valor estimado de Instagram supera los cien mil millones de dólares.)

La pregunta es: ¿por qué tuvo tan buen resultado un planteamiento tan sencillo como el de Instagram? ¿Por qué no lo imitaron los inventores de aplicaciones? ¿Verdad que es lógico hacerse estas preguntas?

No exactamente.

Casi todo el mundo funciona suponiendo que hay que ir a lo grande o irse a casa. Creemos que para eliminar una mala costumbre o un problema, o para ganar mucho dinero, hay que hacer algo drástico. Dejar el tabaco, el alcohol o las drogas de la noche a la mañana.

Vender la casa e irse a vivir a la playa. Poner toda la carne en el asador. Apostarlo todo a una carta. Quienes adoptan estas actitudes extremas y tienen éxito son tratados como grandes personajes. Quien haya visto algún reportaje sobre un atleta olímpico que estuvo entrenando doce horas diarias desde que tenía tres años o sobre una empresaria de éxito que lo vendió todo y se trasladó a Italia en busca del verdadero amor sabrá de qué estoy hablando. No hay nada malo en arriesgarse de ese modo. La vida y la felicidad lo exigen a veces. Pero recordemos que nos hablan de personas que han hecho grandes cambios porque esa es la excepción, no la regla. Lo espectacular de una historia está en la audacia de los personajes, no en el progreso que va en aumento y que conduce a un éxito sostenible. Por eso no llevo detrás de mí un equipo de cine para que filme las dos flexiones que hago cada vez que acabo de vaciar la vejiga. (Bueno, puede que ese no sea el único motivo.) Lo que quiero decir es que los comportamientos de gran audacia no son, a la postre, tan efectivos como nos hacen creer.

Puede que lo pequeño no sea sexy, pero es eficaz y sostenible. Cuando se trata de los muchos cambios que la gente quiere hacer en su vida, los movimientos espectaculares y audaces no funcionan tan bien como los pequeños y discretos. Aplicar a todo lo que hacemos la fórmula de ir a lo grande o irse a casa es una receta garantizada para la autocrítica y la decepción. Ya sabemos que a la Falsa Motivación le gusta ayudarnos a hacer movimientos espectaculares y salir huyendo cuando las cosas se ponen difíciles. Y hacer grandes cosas puede ser doloroso. A menudo nos obligamos a ir más allá de nuestra capacidad física, emocional o mental. Y aunque seamos capaces de mantener el esfuerzo un tiempo, los humanos no hacemos cosas dolorosas que duren mucho. Como cualquiera puede imaginar, no es una buena receta para adoptar hábitos positivos.

A pesar de todo, ir a lo grande o irse a casa es el modo en que muchas personas enfocan el cambio. Esto significa que la mayoría de la gente no sabe pensar en pequeño. Diseñar conductas sencillas no es una habilidad que tenga todo el mundo. Cuando se dividen los actos en pasos, estos suelen ser grandes y complicados. El resultado es que las personas se sienten abrumadas y no saben por dónde tirar cuando se ven atrapadas por explosiones motivacionales, porque su Ola de Motivación, al llegar el reflujo, las deja varadas.

Sarika, directora de proyectos de una de las empresas de la lista Fortune 500, con sede en Bangalore, experimentó este ciclo

motivacional durante años. Antes de empezar *Hábitos mínimos* había intentado adquirir la costumbre de cocinar para ella con la intención de comer saludablemente. Vive con un trastorno bipolar, lo que significa que sufre altibajos extremos de humor y energía. En el pasado había tomado medicación para controlar su estado, pero no le gustaban sus efectos secundarios. Los médicos le dijeron que podía tratar sus síntomas mediante meditación, ejercicios y terapia, pero que para que funcionara este método tenía que mantener una rutina. Esta la ayudaría a reconocer antes la gravedad de sus síntomas para, de ese modo, tomar medidas antes de que surtieran un efecto negativo en su vida. Sarika no siempre era capaz de saber si en su mente se estaba gestando una exaltación maníaca o una depresión. Así que tenía sentido que los hábitos cotidianos pudieran servirle de indicadores de sus emociones. Si empezaba regando todas las mañanas el árbol de jade que tenía en el vestíbulo, sabría cómo se sentía para completar la acción. Los días buenos lo regaría sin pensar. Pero si sentía el impulso de descuidar la regadera que tenía cerca de la puerta para no olvidarse, sabría que pasaba algo y que debía prestar más atención a sus emociones cuando ejecutara los hábitos restantes.

Solo había un problema. Por más que lo intentaba, Sarika era incapaz de mantener una rutina.

Antes de conocer *Hábitos mínimos* , en la vida de Sarika no había nada rutinario, solo ir al trabajo, pero aun así, pocas veces llegaba a la misma hora. Desayunaba en una camioneta de comida y almorzaba, cuando lo hacía, cualquier producto preparado. No limpiaba la cocina hasta que el desorden se volvía preocupante y, cuando limpiaba, lo hacía todo deprisa y corriendo en cosa de una hora. Le gustaba la meditación, pero pasaba semanas sin sentarse en el cojín destinado a ello. Sin medicación y sin hábitos que le dieran una base estable, se sentía descontrolada con frecuencia. Estaba irritable en casa y deprimida en el trabajo. Y cuando los médicos le dijeron que se forjase una serie de hábitos, se sintió como si le aconsejaran construir una nave espacial para ir a Marte.

Sarika era víctima de un ciclo de arranques y caídas. Uno de los temas más problemáticos en su vida era la rehabilitación física. Se lesionó una rodilla y le prescribieron una rutina diaria de treinta minutos de ejercicios, pero los estuvo haciendo de vez en cuando durante meses y la rodilla no mejoraba. Tenía que hacerlos, pero no encontraba ánimos para ponerse a tirar de las bandas elásticas. Cuando el dolor le resultaba insoportable, sentía un impulso —un

arranque— motivacional y solo entonces hacía lo que descuidaba habitualmente. Pero como no había hecho los ejercicios con regularidad, le resultaban más dolorosos de lo normal y experimentaba la parte de «caída» del ciclo, y dejaba los ejercicios durante varios días. Este ciclo se repetía con casi todos los hábitos que había querido adoptar.

Lo que le pasaba era algo bastante común. Muchas personas se estancan en un ciclo de arranque y caída que les genera ansiedad y decepción, ya sea dejar de beber refrescos, levantarse antes de la salida del sol, hacerse la cena por la noche, seguir la pista de cada céntimo que se gana o dedicar todos los días algo de tiempo a buscar nuevos horizontes. Como casi todas las personas atrapadas en este ciclo, las emociones de Sarika abarcaban todo el espectro: unos días se sentía bien y otros mal por no ser capaz de adoptar hábitos saludables. Su confianza estaba por los suelos y temía no ser capaz de hacer cambios permanentes.

Pero finalmente encontró un método sencillo para diseñar hábitos que no la obligaba a sentirse astronauta. Empezó a construir su rutina según el método de *Hábitos mínimos* , poco a poco y con constancia. En vez de fijarse como objetivo meditar veinte minutos todos los días, empezó por tres tandas de respiraciones en un cojín colocado estratégicamente en mitad de la sala. En vez de prepararse el desayuno completo, encendía un quemador nada más entrar en la cocina. En vez de los treinta minutos de ejercicios de rehabilitación física, empezó con treinta segundos de estiramientos sobre su esterilla azul de yoga, su favorita. Partiendo de aquí, Sarika adquirió habilidad y confianza, y conectó con estos pequeños comportamientos hasta que arraigaron y se convirtieron en hábitos. Y con el tiempo se fortalecieron. Sarika acabó dominando la rutina diaria que había buscado todos aquellos años y su salud ha mejorado porque ahora se prepara ella las comidas, limpia la cocina, hace ejercicios, medita y riega las plantas todos los días. Me contó que siente una capacidad de recuperación y una resistencia que no había experimentado hasta entonces.

Según ella, lo más importante fue no solo la creación de hábitos saludables y el control de los síntomas, sino también la confianza que estas cosas le daban. Ahora sabe que puede hacer casi todo lo que desea, siempre que empiece por lo pequeño.

Aunque a veces no puede practicar los hábitos porque no se siente bien, ya no entra en la espiral de la lástima. Hace poco se torció el

tobillo y tuvo que guardar cama unos días. Como vive en un edificio sin ascensor, me dijo que en el pasado se habría echado a llorar preguntándose por qué siempre le ocurrían a ella esas cosas, pero en esta ocasión aceptó el dolor sin caer en una espiral emocional. Se tomó un día entero libre, sabiendo que podría volver a su rutina sana en cuanto se restableciera. El motivo de que se sintiera así es que resulta más fácil reanudar las cosas cuando son pequeñas. No hay montañas que escalar, solo una pequeña colina. Es sencillo. Fácil de hacer. Y ahí está la diferencia: no solo en la capacidad de actuar de Sarika, sino también en cómo se siente día a día. No se hace reproches cuando no se siente bien, porque sabe que puede reanudar las rutinas más largas al día siguiente. Los días que tiene una alta motivación, sube las pequeñas colinas del hábito y se da cuenta de que dispone de espacio mental y emocional para experimentar, y de curiosidad por todo lo bueno que puede depararle la vida. Siente que las cosas son más ligeras y viables. Si quiere iniciar un nuevo hábito, se emociona y siente curiosidad, en vez de sentirse abrumada. Este cambio de mentalidad ha influido en todas las facetas de su vida.

Sarika y los fundadores de Instagram supieron superar un mito básico del cambio y tuvieron éxito porque sacaron partido del medio más fiable de orientar la conducta: experimentar con la palanca de la capacidad y hacer las cosas fáciles. Aunque en este libro me concentro sobre todo en los hábitos, hacer que las cosas sean más fáciles es útil para todo tipo de comportamientos. Hablaremos concretamente de soluciones para las cosas que se ejecutan de una sola vez y que se van posponiendo, y de más herramientas que nos ayudan a diseñar la vida que deseamos. Podrás utilizar estas nuevas habilidades para afrontar grandes objetivos a largo plazo. Con el Diseño Conductual tenemos un potencial enorme. Sea grande o chico el cambio que deseas, hay que empezar por lo pequeño.

Pasos en el diseño conductual

Paso 1: Clarificar la aspiración

Paso 2: Explorar opciones conductuales

Paso 3: Abordar comportamientos concretos

Paso 4: Empezar por lo pequeño

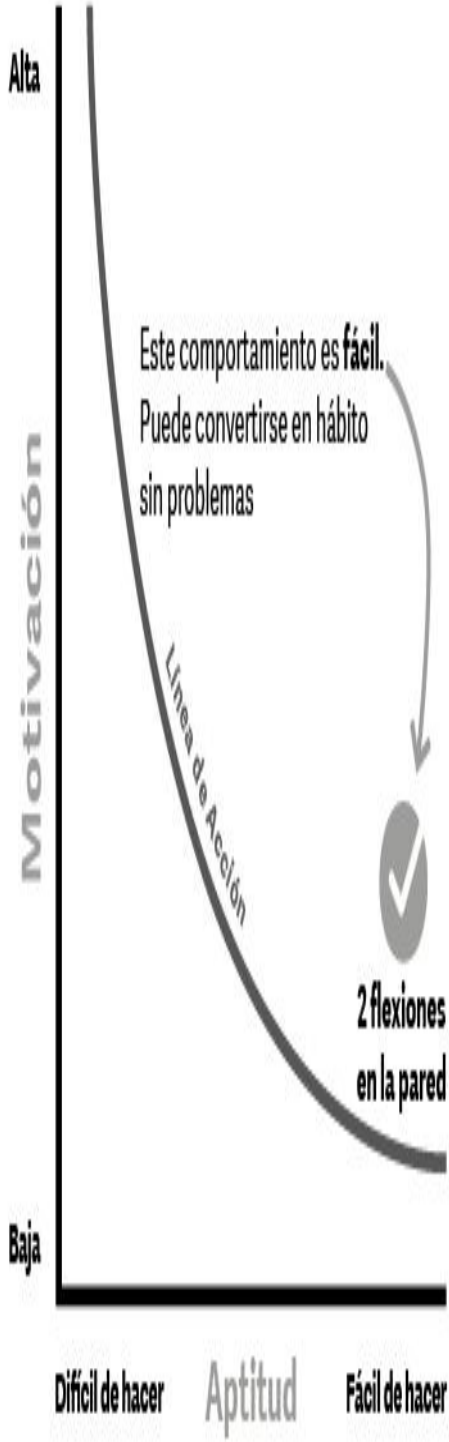
Utilizar la capacidad para crear hábitos

La razón por la que queremos hacer fácil un comportamiento —que suele equivaler a empezar por lo pequeño— es impedir que la impredecibilidad de la Falsa Motivación entorpezca el éxito futuro. Para crear un comportamiento tiene que haber motivación y capacidad en cantidades suficientes para ponernos por encima de la Línea de Acción en el Modelo Conductual. Ya hemos visto que la motivación no es de fiar. Por suerte, no ocurre lo mismo con la capacidad. Si vemos dónde está situada la capacidad en el Modelo Conductual, tendremos una idea clara de qué comportamientos tienen más o menos probabilidades de convertirse en hábitos. Pongamos, por ejemplo, que queremos hacer veinte flexiones de brazos todos los días. He aquí el aspecto de este comportamiento cuando lo insertamos en el Modelo Conductual:

Alta
Motivación
Este comportamiento es **difícil**.
Es improbable que se convierta
en hábito
Línea de Acción
20 flexiones
Baja
Difícil de hacer
Aptitud
Fácil de hacer

Es probable que la motivación para hacer veinte flexiones de brazos sea baja en casi todos los momentos del día, lo cual nos obliga a poner el ejercicio en la parte baja de la línea vertical. Además, está casi en el extremo izquierdo de la línea horizontal porque es un acto difícil. Estos dos datos sitúan el comportamiento por debajo de la Línea de Acción y eso nos dice que es improbable que hacer veinte flexiones diarias se convierta en un hábito para la mayoría de las personas. Como nuestra capacidad es escasa, solo podremos hacer las flexiones los días en que estemos en la cresta de la Ola de la Motivación (cosa que no ocurre muy a menudo).

Pero he aquí el aspecto que tendría si el nuevo hábito consistiera en hacer dos flexiones de cara a la pared.


Alta
Motivación
Este comportamiento es fácil.
Puede convertirse en hábito
sin problemas
Línea de Acción
2 flexiones
en la pared
Baja
Difícil de hacer
Aptitud
Fácil de hacer

Cuando miramos la línea vertical, la de la motivación, vemos que es como la de las veinte flexiones. Pero hay una diferencia importante: dos flexiones en la pared nos han trasladado al extremo derecho de la línea horizontal. Adviértase que, aunque facilitemos un comportamiento, nuestra motivación puede seguir siendo baja, incluso si estamos por encima de la Línea de Acción. Es una de las trampitas del método de *Hábitos mínimos* : hacer tan pequeño el comportamiento que necesitará poca motivación. Hacer dos flexiones en la pared es sencillísimo, de modo que es mucho más probable continuar este ejercicio como un hábito.

Cuando diseñamos un hábito nuevo, en realidad diseñamos su consistencia. Y para obtener ese resultado, la clave es la sencillez. O como les digo a mis estudiantes: la sencillez cambia el comportamiento.

Si queremos que un hábito sea consistente, tendremos que poner a punto el elemento más fiable del modelo C = MAI: la capacidad. Es ahí donde tenemos poder total para manipular las cartas a nuestro favor. Si un comportamiento es difícil, hagámoslo más fácil. Nuestra motivación variará con el tiempo y nuestra capacidad mejorará cuanto más practiquemos el nuevo hábito. Y el aumento de la capacidad contribuirá a enriquecer el hábito.

He aquí un modelo que muestra el aspecto que tendrá la conducta si hacemos sistemáticamente dos flexiones en la pared durante un par de semanas.

Modelo Conductual Fogg

Practicamos el ejercicio todos los días, fortalecemos los músculos, aumentamos su flexibilidad y nuestra habilidad. Esto hace que el comportamiento sea cada vez más fácil y que se desplace cada vez más hacia la derecha de la línea horizontal. (Y si nos sentimos satisfechos, también aumentará nuestra motivación. Más sobre esto en el siguiente capítulo.)

Cuando hacemos a un lado la motivación y diseñamos hábitos manipulando la capacidad, nos llevamos una sorpresa al ver la rapidez con que los hábitos arraigan y florecen. Aprendí esto al principio, cuando experimentaba con mis propios hábitos, antes de llamar a este método «Hábitos mínimos». Ya había entendido el Modelo Conductual y sabía que el componente capacidad de la ecuación C = MAI era importantísimo para que un comportamiento se produjera con el tiempo de un modo consistente. Pero lo había utilizado solo en mis investigaciones en Stanford y cuando ayudaba a profesionales a diseñar productos y servicios nuevos. No había pasado al terreno del cambio personal.

Hasta cierto día.

Sentado en el sillón del dentista, me estaban castigando amablemente (una vez más) por no utilizar el hilo dental.

Vergonzoso, ¿verdad? Yo, un científico de la conducta que no era capaz de limpiarse diariamente los dientes con el hilo. En ciertos momentos me sentía motivado (por ejemplo, al día siguiente de ir al dentista), pero en otras ocasiones el asunto me traía sin cuidado. La Falsa Motivación podía conmigo.

Sin embargo, estaba completamente seguro de que podía convertir en hábito la limpieza dental si me concentraba en el componente capacidad de mi modelo conductual.

Mientras la higienista iba a buscar al dentista para que echase un vistazo final, me pregunté cómo podría hacer más fácil la limpieza con el hilo dental.

Se me ocurrió una respuesta, pero no me atreví a comentársela a la higienista. Se habría horrorizado.

Decidí limpiarme un solo diente.

Lo digo en serio.

Después de cepillarme los dientes por la mañana, me pasaba el hilo por una sola ranura interdental.

Mi fórmula - Método Hábitos mínimos

Después de...	Me pasaré...
cepillarme los dientes	el hilo por un diente

Para meterme en la cabeza este hábito, inmediatamente:

Eso es.

Por tonto que pueda parecer, la cosa funcionó. Los primeros días me limpiaba solo un diente, para que la cosa fuese sencilla. Pero establecí una regla: ganaría puntos por cada diente de más que limpiara, aunque solo fuese uno. Al cabo de dos semanas me pasaba el hilo dental por toda la dentadura dos veces al día. Y lo vengo haciendo desde entonces.

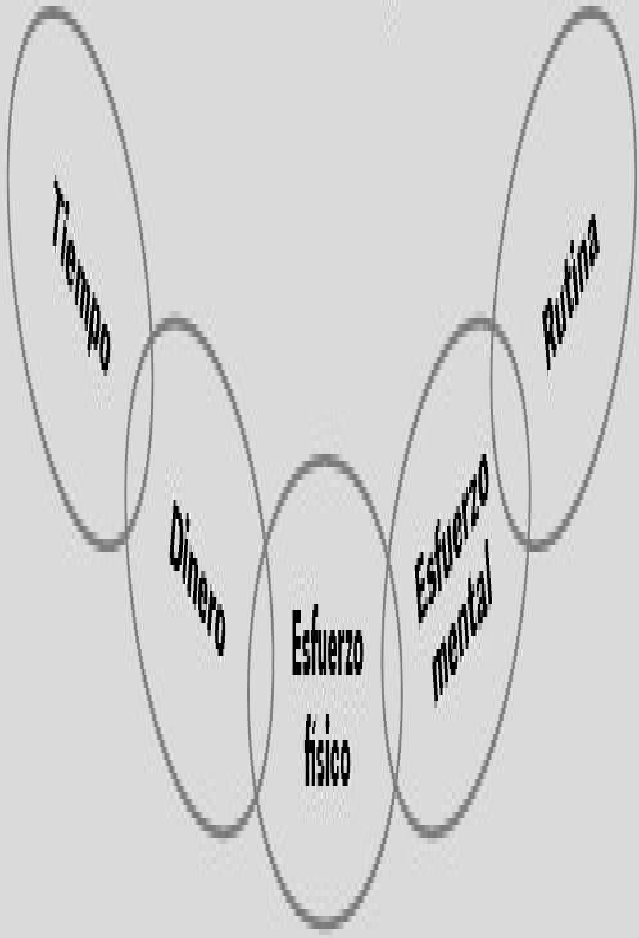
Una vez que entendí mi plan de acción, resultó fácil pasarme el hilo todos los días. Pero hubo por debajo una hermosa complejidad que lo posibilitó. Mi solución para pasarme el hilo dental fue ridículamente fácil, pero antes tuve que entender qué es lo que hace difíciles las cosas. Y por eso todos deberíamos empezar haciéndonos esta pregunta: ¿qué es lo que hace difícil este comportamiento?

Lo que he averiguado en mis investigaciones y después de años de experiencia es que la respuesta implica por lo menos uno de cinco factores. Los llamo factores de la capacidad. Helos aquí desglosados:

- ¿Tengo tiempo para hacer esto?
- ¿Tengo dinero suficiente para hacerlo?
- ¿Tengo capacidad física para hacerlo?
- ¿Exige este comportamiento mucha creatividad o energía mental?
- ¿Encaja en mi rutina actual o necesita adaptarse?

La Cadena de la Capacidad tiene tanta fuerza como el Factor de la Capacidad más débil.

Cadena de la Capacidad



Cuando formulamos lo que yo llamo Pregunta del Descubrimiento, «¿Qué hace difícil esto?», queremos saber qué factor es el que seguramente nos causa más problemas. Y cuando digo que algo es «difícil» o «difícil de hacer», no me refiero necesariamente a algo «muy difícil». Me refiero a cualquier dificultad que nos impide hacer lo que sea.

Será más fácil de entender lo que quiero decir con el siguiente ejemplo.

Imaginemos el hábito de hacer siete minutos de ejercicio, algo que casi todo el mundo diría que es fácil. Pero ¿lo es? Descompongamos el hecho sirviéndonos de la Cadena de la Capacidad. El eslabón más fuerte es seguramente el tiempo; casi todo el mundo encuentra siete minutos libres en su vida cotidiana. Por lo menos es más fácil de encontrarlos que si tuviéramos que dedicar a los ejercicios treinta minutos. ¿El dinero? Podemos hacer el ejercicio en casa, de manera que no nos cuesta nada. ¿Esfuerzo físico? Ajá. Ya lo tenemos. Hacer ejercicio durante siete minutos es fácil para algunas personas. Pero casi todas las aplicaciones de este ejercicio exigen que pongas empeño mientras repites los movimientos. Y eso no es fácil. Así que para la gente que obedece instrucciones, el eslabón más débil es seguramente el esfuerzo físico. Esto podría bastar para desbaratar el deseo de convertir en hábito los siete minutos de ejercicio.

Lo que me lleva otra vez al pequeño gesto de usar el hilo dental.

Tardo solo unos segundos en pasarme el hilo dental (tiempo). No me cuesta casi nada (dinero). Ya sabía cómo se hacía (esfuerzo mental). Encaja sin problemas en mis costumbres cotidianas (rutina). Así pues, todos estos factores son eslabones fuertes. Pero cuando pensé en el factor «esfuerzo físico», me llevé una sorpresa.

Usar el hilo dental me resultaba un acto difícil desde el punto de vista físico.

Podría parecer extraño porque pasarse el hilo dental entre los dientes no es como cavar una zanja o levantar un coche, pero en mi caso entrañaba una dificultad suficiente para obstaculizarme el hábito. Aquí he de mencionar un detalle estrictamente personal y es que a mí me cuesta usar el hilo porque tengo los dientes muy juntos. Mi higienista llama a este fenómeno «contacto íntimo», con lo cual quiere decir que para mí es un suplicio pasarme el hilo por las ranuras interdentales. Tengo que bregar para introducirlo y cuando lo saco siento como si me arrancaran los dientes. Además, el hilo se deshace y se engancha, y tengo que utilizar otro para continuar. Este flojo y

pequeño eslabón de mi Cadena de la Capacidad fue suficientemente débil para impedirme la limpieza dental durante meses. La práctica me resultaba difícil y mi motivación se debilitó hasta el extremo de creer que la limpieza dental, tal como la llevaba a cabo, nunca se convertiría en un hábito.

Así pues, ¿qué hice para que la limpieza resultara fácil? Buscar hilos que entraran en mis espacios interdentales. Compré y probé alrededor de quince hilos hasta que encontré el que me iba bien.

Casi todas las personas que conozco tienen hábitos parecidos que se les resisten. Pensemos en todas las cosas relacionadas con la salud, la productividad y la sensatez que queremos hacer y no hacemos. ¿Por qué no podemos?

Sí podemos, con el enfoque adecuado.

Formulemos la Pregunta del Descubrimiento e identifiquemos el eslabón débil de nuestra Cadena de la Capacidad. Y concentrémonos en el problema concreto que resolver. Esto convierte la Cadena de la Capacidad en una potente herramienta de transformación. Nos permite afrontar el hecho sin confusiones, irritación ni exasperaciones. En el caso de mi problema con el hilo dental, no me culpé por carecer de motivación. Por el contrario, di pasos para facilitar la práctica empezando por un diente y utilizando un hilo más fino. Cuando reforcé ese Factor de la Capacidad, practiqué el hecho una y otra vez. Cultivé un hábito que venía intentando durante años. Una vez que di el primer paso, los demás resultaron fáciles. Ya tenía las manos en la boca, ¿no? Y cuanto más practicaba, más hábil me volvía. La sensación de haberlo conseguido me motivó para repetir la experiencia al día siguiente.

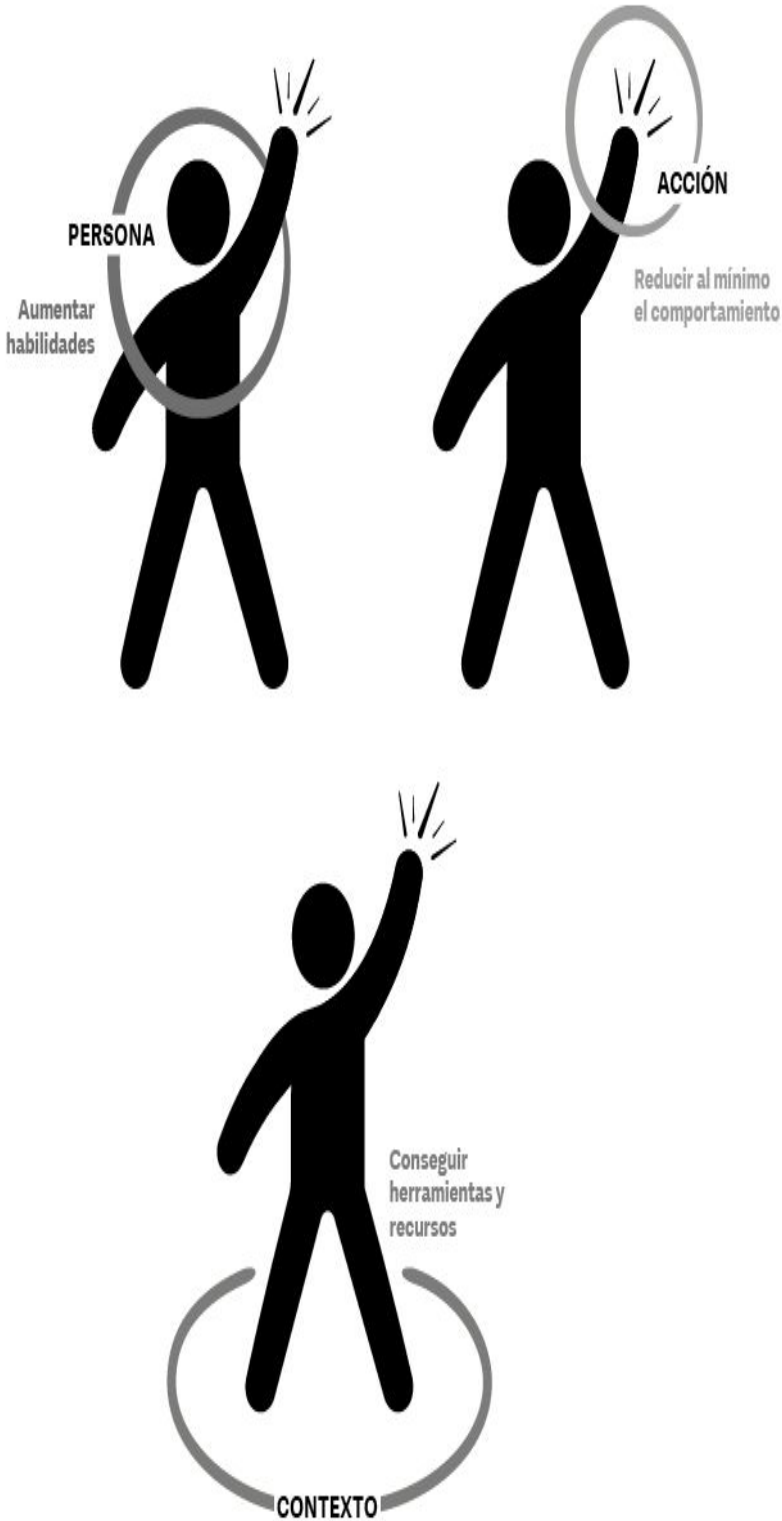
Al afrontar la conducta por lo pequeño, contribuí a que el hábito arraigara en mi rutina diaria. He aquí una forma de representarlo: imaginemos un árbol grande con raíces pequeñas. Si lo sacudiera un vendaval, el árbol correría peligro de caer porque no está firmemente arraigado en su sitio. Y así es como funciona la formación de un hábito. Si empezamos por un ejercicio aparatoso de difícil ejecución, el diseño resulta inestable; es como un árbol grande con raíces superficiales. Cuando una tormenta azota nuestra vida, el hábito aparatoso está en peligro. Sin embargo, un hábito fácil de llevar a cabo puede capear una tormenta como si fuera un flexible junco y con el tiempo desarrollará raíces más profundas y fuertes.

Así que, si hemos estado tirados en el sofá todo un año, no empecemos por una actividad enérgica durante siete minutos.

Empecemos por lo más pequeño. Reforcemos el eslabón más débil de nuestra Cadena de la Capacidad facilitando al máximo el ejercicio que queremos realizar. Reduzcámoslo a una flexión de brazos en la pared. Solo una. Si surge un contratiempo —por ejemplo, un resfriado—, aún seremos capaces de hacer una flexión en la pared, incluso con la nariz obstruida. Yendo a lo pequeño creamos consistencia, manteniéndonos en lo pequeño arraigamos el nuevo hábito.

Lo cual nos lleva a la segunda pregunta fundamental que deberíamos hacernos en relación con cualquier comportamiento o hábito que queramos cultivar: «¿Cómo puedo hacerlo más fácil?» La llamo Pregunta del Salto Adelante y resulta que solo tiene tres respuestas.

Volvamos a la ilustración que nos presentó a nuestro amigo PAC para ver cómo podemos facilitarnos las cosas.


PERSONA
Aumentar habilidades
ACCIÓN
Reducir al mínimo el comportamiento
Conseguir herramientas y recursos
CONTEXTO

Estos tres enfoques reorganizan el elemento «capacidad» de C = MAI para ponernos por encima de la Línea de Acción y aumentar las probabilidades de que ejecutemos un comportamiento. Sea cual sea nuestra aspiración, los pasos que facilitan las cosas son aumentar las habilidades, conseguir herramientas y recursos, y reducir el comportamiento a acciones mínimas.

Pero es importante recordar que para diseñar comportamientos podemos seguir diversos caminos. Unas veces bastará con disponer de la herramienta adecuada para facilitar un hábito nuevo, por ejemplo, usar hilo dental en toda la boca, y otras bastará con ir a la versión más pequeña del comportamiento, por ejemplo, limpiar un solo diente. Pensemos en la facilitación como en una piscina a la que podemos acceder de tres maneras diferentes. Tanto si nos lanzamos de cabeza desde la orilla como si entramos poco a poco por el extremo que menos cubre o nos dejamos caer de un trampolín, acabaremos bañándonos en la misma agua.

Ahora analicemos cada uno de los enfoques.

LAS TRES FORMAS DE FACILITAR UN COMPORTAMIENTO

1. AUMENTAR LAS HABILIDADES

Cuando mejoramos en algo, nos resulta más fácil hacerlo. Al adquirir habilidad, crece nuestra capacidad. El aumento de las habilidades depende del comportamiento. Podríamos aumentarlas investigando en Internet, pidiendo consejos a las amistades o haciendo un curso. Y podríamos aumentarlas insistiendo en los comportamientos. Yo aumenté mi habilidad para limpiarme la boca con hilo dental viendo algunos vídeos en Internet (si te interesa un comportamiento, hay un vídeo que enseña). *La magia del orden* , de Marie Kondo, es un superventas internacional, no porque se concentre en motivar a las personas a mantener la casa limpia, sino porque les enseña a ordenarla paso a paso.

Aumentamos las habilidades contratando a un *coach* de voz, haciendo un cursillo en una tienda local para aprender a manejar el cuchillo o cultivando la forma física con flexiones. La adquisición de habilidad te parecerá natural cuando estés cabalgando en una Ola de Motivación, porque estarás utilizando en tu provecho esta cresta de

energía. Se trata de comportamientos que se ejecutan de una sola vez y que te facilitarán comportamientos futuros, así que ¿por qué no emprenderlos cuando rebosas de energía? Pongamos, por ejemplo, que terminas este capítulo y te entusiasma la idea de hacer flexiones. Sería un buen momento para buscar en Internet un vídeo sobre cómo hacerlas, dado que tu motivación está alta entonces.

Claro que no siempre se tiene energía para adquirir habilidad, pero no hay por qué preocuparse. Hay otras formas de facilitar los comportamientos.

2. ADQUIRIR HERRAMIENTAS Y RECURSOS

Cosas tan baladíes como una lechuga sin lavar o la tapa de un táper que no encaja pueden causar resultados tan diferentes como llevarte una ensalada al trabajo y comprar una hamburguesa. Si un comportamiento te frustra, no se convertirá en hábito. Tener las herramientas apropiadas para facilitar un comportamiento puede significar cualquier cosa, desde comprar un juego de cuchillos más eficaz hasta encontrar unos zapatos más cómodos. Si quieres facilitar el método de *Hábitos mínimos* , este libro es un primer paso fabuloso. Otra gran opción es buscar la guía personal de un *coach* adiestrado por mí.

Las herramientas fueron fundamentales para facilitarme la limpieza con el hilo dental. Tuve que buscar el hilo apropiado: fino y deslizante. Me entusiasmó tanto la práctica que cierta vez que tuve que ir a Dublín por asuntos de trabajo, me desplacé especialmente a la fábrica de hilo dental. Ya sé que suena extraño (Denny pensó al principio que me había vuelto loco). Pero para un fanático del hilo dental como yo, aquel desplazamiento fue de lo más natural.

Otro ejemplo de lo mucho que las herramientas y los recursos pueden propiciar el cambio lo tenemos en Molly, antigua alumna de uno de mis cursos. Molly había luchado por tener un peso saludable desde que tenía diez años. Ya de adulta, su principal obstáculo era la planificación de sus comidas. No conseguía planificarlas, a pesar de que sabía que se sentía mucho mejor cuando ella misma se preparaba la comida por adelantado en vez de esperar al último momento y verse obligada a comprar productos en máquinas expendedoras o a comerse las porciones de pizza que habían sobrado de una reunión. Sin comida sana en la mochila, a mediodía se encontraba ante un

dilema angustioso: «¿Voy a comer? ¿Adónde iré? ¿Habrá comida sana?». Molly llamaba a esto «faena de la decisión» —verse obligada a elegir cuando menos equipada estaba para ello (hambrienta y ocupada)— y no solo le creaba un caos mental innecesario, sino que la inducía a comer de un modo que desbarataba sus aspiraciones saludables. Como profesional ocupada, no solo la apremiaba el tiempo, sino que era muy ambivalente en lo de cocinar.

Desde el punto de vista de la fórmula C = MAI, la motivación de Molly para prepararse la comida era escasa, pero no inexistente: deseaba realmente tener la energía, la salud y la confianza que procuraban el hecho de comer bien. La capacidad era el campo con más espacio para mejorar. Quiso la suerte que encontrara un recurso y con muy buen aspecto. Ryan, su futuro marido, estaba en el equipo olímpico de halterofilia y cuidaba mucho su nutrición. Se preparaba metódicamente las comidas de la semana, tarea que no parecía preocuparle tanto como a Molly. Molly observó y adoptó algunas técnicas de Ryan: usar táper y preparar grandes cantidades de boniatos para los momentos de hipoglucemia. No tardaron en adquirir la costumbre de cocinar todos los domingos y prepararse las comidas de la semana siguiente. A Molly le gustaba pasar tiempo con su marido, aunque no tanto estar cinco horas en la cocina. Llegaba el domingo y hacía otros planes para eludir la cocina, haciéndose el firme propósito de comprar todos los días una ensalada camino del trabajo. Pero la compraba pocas veces. Así acabó encontrándose a mitad de semana ante los restos de pizza que habían quedado en la sala de conferencias, sabiendo ya lo que iba a hacer y sintiendo una profunda decepción.

Tras acudir a mi cursillo de dos días, Molly comprendió que tenía un problema de Diseño Conductual, no falta de voluntad ni un defecto de carácter. En vez de deprimirse por escaquearse del trabajo culinario de los domingos con su futuro marido, empezó a pensar de un modo más estratégico cómo facilitar la preparación de comidas. Bromeó diciendo que como él disfrutaba tanto cocinando, podía prepararle las comidas a ella. Ryan respondió enarcando una ceja y echándose a reír, pero nada más.

Un día, estando en casa de una amiga, Molly vio que utilizaba un objeto desconocido, una estructura plana con una cuchilla adaptable. En diez segundos, la amiga troceó una zanahoria encima de una ensaladera, sin tablas poco firmes ni cuchillos romos. A Molly le pareció cosa de magia. Y preguntó a su amiga qué era aquel

instrumento. Era una mandolina, el primero entre los muchos útiles de cocina que ahorraban tiempo y que Molly adquiriría poco después (advertencia: estos cortadores llamados mandolinas son geniales, pero también peligrosos: tengan cuidado). Sirviéndose del futuro marido como recurso y de herramientas fundamentales, como la mandolina, Molly redujo a dos y media las cinco horas de preparación culinaria de los domingos. Ahora trocea zanahorias, pepinos y pimientos, los mete en recipientes herméticos y los guarda para los distintos días de la semana. Reducir el tiempo a la mitad y hacer el proceso más atractivo fue todo lo que Molly necesitaba para ponerse por encima de la Línea de Acción.

Meses después de rediseñar su comportamiento, Molly y Ryan preparaban de manera consistente diez comidas por semana, para los almuerzos y las cenas de los días laborables. Librarse de la «faena de la decisión» permitió a Molly tener tiempo para hacer ejercicio, práctica que aumentó aún más su energía y su bienestar general. Se sintió más capacitada para ir al paso de Ryan cuando corrían al aire libre, e incluso le propuso mantener sus sanos hábitos alimenticios cuando estuvieran de vacaciones. Un día antes de irse de luna de miel, Molly arrastró a Ryan hasta la sección de artículos a granel de un supermercado y compraron frutos secos y arándanos para picar en el avión. Un año más tarde, Molly me contó que se sentía más feliz, más llena de energía y más productiva que en toda su vida. Y lo más importante es que ahora se pregunta «¿cómo puedo hacer esto más fácil?» cada vez que carece de motivación para hacer algo que quiere hacer.

No todo el mundo compraría una mandolina o un buen equipo de cocina para facilitar sus comportamientos, pero Molly había experimentado otros métodos (comprar comida precocinada, prepararse comidas todas las noches) y ninguno había funcionado. Comprendió que las herramientas y los recursos constituían la estrategia para diseñar de la conducta que aún no había probado y en consecuencia la intentó. Reduciendo el tiempo a la mitad, cruzó la línea que separaba lo difícil de lo fácil. En última instancia, yo diría que la herramienta que le resultó más útil para resolver problemas fue adoptar una actitud flexible y experimental.

ANÁLISIS DE LA SIMPLIFICACIÓN

***Hábito de preparar comidas:* ¿qué dificulta este comportamiento?**

El problema: Los eslabones más débiles de la Cadena de la Capacidad de Molly eran el tiempo (cinco horas eran demasiadas) y el esfuerzo físico (cortar y picar con un mal equipo es muy pesado).

***Hábito de preparar comidas:* ¿cómo puedo facilitarlo?**

La solución: Molly utilizó herramientas para eliminar los factores tiempo y esfuerzo físico que entorpecían su capacidad para obrar. Además, se apoyó en Ryan como recurso para guiarla en qué comidas preparar para la semana y cómo prepararlas.

3. HACER PEQUEÑO EL COMPORTAMIENTO

Reducir radicalmente un comportamiento es la base del método de *Hábitos mínimos* , y por un motivo: es un medio de facilitar las cosas, un medio a prueba de tontos, y eso significa que es un buen momento para empezar, sea cual sea nuestro nivel de motivación.

Ya hemos visto varios ejemplos de cómo hacer pequeñas las cosas. Entran en dos categorías: Paso Inicial y Reducción.

Paso Inicial

Es exactamente lo que indica: un pequeño movimiento hacia el comportamiento que se desea. Si quieres convertir en hábito una caminata diaria de cinco kilómetros, el Paso Inicial podría ser calzarte las zapatillas. Este Paso Inicial se convierte en tu Pequeño Comportamiento y en lo único que necesitas al comienzo de tu nuevo hábito. Dite a ti mismo: «No tengo que andar. Solo tengo que calzarme las zapatillas todos los días».

Calzarte las zapatillas cambiará tu percepción. Echar a andar ya no te parecerá tan difícil. Una vez que te las hayas calzado, casi todos los días asomarás la cabeza por la puerta y darás una vuelta a la manzana. Los Pasos Iniciales tienen esta tendencia y pueden convertirse en hábitos mayores. Sin embargo, quisiera explicarte un aspecto importante de la mentalidad de los *Hábitos mínimos* : no subas el listón demasiado pronto. No corras para ampliar el comportamiento. Si te pones las zapatillas y no andas porque no quieres hacer nada más ese día, no pasa nada. Manteniendo el listón bajo, mantienes vivo el hábito. Lo importante es que siempre seas capaz de ejecutar el comportamiento, al margen de las fluctuaciones de su motivación.

Uno de los grandes triunfos de Sarika fue prepararse el desayuno ella misma. Era un trabajo que había creído frustrante e insuperable. La gente se hacía el desayuno todos los días, ¿por qué no podía ella? Tras seguir un curso de *Hábitos mínimos* y aprender lo de los Pasos Iniciales, Sarika se convenció de que debía experimentar con los hábitos para ver si era capaz de diseñar la forma de vencer el problema. Así que decidió que lo primero que haría por la mañana sería encender el quemador de la cocina. Para ella fue un hábito nuevo. Y bien pequeño, caramba. Fue un Paso Inicial tendente a prepararse el desayuno. Y los primeros días fue lo único que hizo. Dejaba el quemador encendido unos segundos y lo apagaba. Pero no tardó en dar otro Paso Inicial, que fue poner un cazo en el quemador. Y cuando ya tenía el cazo allí, pensó: «¿Por qué no hiervo agua para la avena?». Y cuando el agua rompió a hervir, le pareció una idiotez no echar el cereal y así terminó por hacerse el desayuno casi todos los días, asombrada de que fuera más fácil de lo que había imaginado. Pero si tenía prisa o estaba con la cabeza en otra parte, no pasaba nada si encendía el quemador y a continuación lo apagaba, porque el Paso Inicial es el comportamiento que se necesita para que se integre en la rutina de la persona.

El Paso Inicial es una especie de jiu-jitsu mental: pese a ser un movimiento pequeño tiene un efecto tremendo, porque el impulso que crea suele empujar hacia los pasos siguientes con menos fricción. La clave no es subir el listón, sino dar el Paso Inicial. Cada vez que lo damos, mantenemos vivo ese hábito y cultivamos la posibilidad de su desarrollo.

Sarika se llevó una sorpresa cuando vio la rapidez con que el hábito del quemador fructificaba y propiciaba múltiples hábitos que conducían al hábito completo de prepararse el desayuno. Reforzada por el éxito alcanzado, enroló a su madre como recurso y además mejoró sus habilidades. En pocos meses había superado la etapa de la avena y todas las mañanas se preparaba *dosas* con *chatni* , unas empanadillas al estilo de la India.

ANÁLISIS DE LA SIMPLIFICACIÓN

Pregunta del descubrimiento

***Hábito del desayuno:* ¿Qué dificulta este comportamiento?**

El problema: En la Cadena de la Capacidad de Sarika, el eslabón más débil era el

esfuerzo mental. No planificaba qué cocinar, los platos se le amontonaban en el mostrador, no le quedaba sitio para preparar una comida y la operación le parecía demasiado complicada.

Pregunta del Salto Adelante
***Hábito del desayuno:* ¿Cómo puedo facilitarlo?**

La solución: Sarika facilitó la operación dando un Paso Inicial para descomponer en pasos pequeños un proceso que, de otro modo, le parecía abrumador.
Encender el quemador era fácil y este sencillo comportamiento le dio una sensación de eficacia que hizo crecer el hábito.

Reducción

Vayamos ahora a la otra forma de hacer pequeño un comportamiento: la Reducción.

Consiste en tomar el comportamiento que queremos y encogerlo. En consecuencia, el Pequeño Hábito será una versión menor del comportamiento deseado. Pensemos en mi costumbre de usar hilo dental: yo quería limpiarme toda la boca, pero empecé por un solo diente. Reduje la operación.

Si lo que queremos es andar un kilómetro diario, podemos reducir la caminata a dar unos pasos hasta la acera de enfrente. Solo eso. Como en el caso del Paso Inicial, la versión reducida será nuestro Pequeño Hábito, el comportamiento de base, lo único que tendremos que hacer todos los días para cultivar el hábito de caminar, que al final tendrá una magnitud mayor.

ANÁLISIS DE LA SIMPLIFICACIÓN

Pregunta del Descubrimiento
***Hábito del hilo dental:* ¿Qué dificulta este comportamiento?**

El problema: El esfuerzo físico era el eslabón más débil de mi Cadena de la Capacidad. El hilo que utilizaba era grueso y me costaba introducirlo entre los dientes, tenía que esforzarme y, cuando forcejeaba para introducirlo en las ranuras interdentales, me sentía frustrado.

Pregunta del Salto Adelante
***Hábito del hilo dental:* ¿Cómo puedo facilitarlo?**

La solución: Facilité la operación adquiriendo la herramienta apropiada: buscando y encontrando hilo que entrara sin problemas en las ranuras interdentales. Sin

esfuerzos. Sin problemas. Pero la clave fue la reducción de la limpieza: de todos los dientes a uno solo. Sin reducir el proceso, no hubiera podido convertir la limpieza en hábito. Tuve que empezar por lo pequeño.

Diseñar nuestros *Hábitos mínimos*

Veamos los Comportamientos Dorados que seleccionamos en el capítulo 2 y analicemos si podemos hacerlos pequeños. El objetivo es encontrar un Paso Inicial o una reducción: cualquiera de las dos cosas servirá.

Veamos algunos ejemplos.

Hábito que hay que empequeñecer	**Paso Inicial**
Leer todos los días	**Leer un día a la**
Beber más agua	**Beber un sorbo**
Meditar 5 segundos	**Meditar 5 segundos**
Limpiar la mochila	**Limpiar la mochila**
Tomar vitaminas diariamente	**Tomar vitaminas diariamente**
Comer más dulces	**Comer más dulces**
Pagar las facturas *online*	**Pagar las facturas *online***

¿Por dónde empiezo? ¿Por las habilidades, las herramientas o el empequeñecimiento?

Como el Diseño Conductual es un sistema con varios métodos, no hay una sola respuesta idónea. No obstante, puedo guiarte para que tú mismo tomes la decisión. Aunque no es necesario aplicar los tres métodos para facilitar lo que quieres hacer, utilizar las tres opciones es una forma excelente de prepararte para el éxito porque te permitirá saber que tu comportamiento es el más sencillo posible.

Para decidir qué punto de partida es mejor, analicemos el nivel de nuestra motivación. Adquirir habilidades y herramientas suelen ser actos que se ejecutan de una sola vez y que se ejecutan mejor cuando nuestra motivación es alta. Cuando la motivación es alta, hacemos cosas más difíciles; pero cuando es baja, tenemos que equilibrar la situación empequeñeciendo el comportamiento. Medir la motivación para completar cada comportamiento nos ayuda a determinar el paso que hemos de dar a continuación en el camino que conduce a la construcción del hábito. Es como comprobar la presión de los

neumáticos del coche. ¿Necesitamos inyectarles más aire o podemos seguir adelante tal como están?

Como a mí me gustan los sistemas, he ideado un organigrama que te dice cómo facilitar un comportamiento. Lo encontrarás en los apéndices de este libro, pero aquí examinaremos un ejemplo para que te hagas una idea de cómo funciona en la vida real.

Digamos que quieres adoptar el hábito de hacer todos los días veinte flexiones de brazos en el suelo. He aquí los pasos que facilitan ese comportamiento, con preguntas que te orientarán.

FASE DE ANÁLISIS

Formula la Pregunta del Descubrimiento: *¿Qué me dificulta hacer veinte flexiones?*

La Cadena de la Capacidad te dará la respuesta. Lo más probable es que, en este caso, sea el esfuerzo físico. Es el eslabón que tendrás que solucionar.

FASE DE DISEÑO

Formula la Pregunta del Salto Adelante: *¿Cómo puedo facilitar las flexiones?*

Sabiendo ya que el esfuerzo físico es el eslabón más débil, pregúntate qué método te va mejor para facilitarte el comportamiento. En esta fase del diseño recurrimos a los tres puntos del modelo PAC.

¿Me facilitará el ejercicio la mejora de mi habilidad para hacer flexiones?

No es la solución absoluta, pero seguramente es una buena idea si tienes la motivación necesaria.

¿Me facilitará el ejercicio la obtención de herramientas o recursos apropiados?

En el fondo no. Hay vídeos que pueden orientarte para hacer bien las flexiones, pero no las vuelven más fáciles. Y un entrenador no puede hacer las flexiones por ti.

¿Puedo empequeñecer el ejercicio para facilitar la adquisición del nuevo hábito?

Sí. Hacer veinte flexiones exige mucho esfuerzo físico, así que la

mejor opción es empequeñecer el hábito. Hay unas cuantas formas de hacerlo. Reducir la cantidad de flexiones a una, hacerlas apoyando las rodillas en vez de la punta de los pies, hacerlas de cara a la pared.

Sea cual sea el hábito que quieres adquirir, estas preguntas y estos tres enfoques te orientarán en el diseño del nuevo hábito para que puedas realizarlo con más facilidad. Y las siguientes preguntas serán para ti, con la práctica, una segunda naturaleza.

Facilitar un comportamiento – Flujo de diseño

¿Te sientes suficientemente motivado para aprender una nueva habilidad?

¿Sí? Estupendo. adelante pues. Pasemos a la siguiente pregunta.

¿No? Siguiente pregunta.

¿Te sientes suficientemente motivado para buscar una herramienta o un recurso?

¿Sí? Excelente. ponte a buscar. Pasemos a la siguiente pregunta.

¿No? Siguiente pregunta.

¿Puedes reducir el comportamiento para empequeñecerlo?

¿Sí? Fantástico. Has ganado el premio. Ya puedes practicar el nuevo hábito.

¿No? Siguiente pregunta.

¿Puedes idear un Paso Inicial para el comportamiento?

¿Sí? Magnífico. Haz de ese Paso Inicial tu hábito de partida, y cuando le tomes el gusto, da más pasos.

¿No? Vaya, vaya. Si respondes negativamente a todas estas preguntas, es posible que tengas que retroceder y buscar un comportamiento diferente en tu Enjambre de Comportamientos.

Mantener vivo el hábito

Facilitar un comportamiento no solo contribuye a arraigarlo para que crezca fuerte, sino que además ayuda a conservarlo como hábito cuando la práctica se endurece. Planteémoslo del siguiente modo: podemos mantener vivas muchas plantas pequeñas regándolas diariamente con poca agua. Con los hábitos ocurre lo mismo. Aún tengo días en que estoy poco motivado para usar el hilo dental. Esos días me limpio solo un diente. La clave es que nunca me siento mal haciéndolo porque lo he convertido en hábito y sé que basta limpiar un diente para mantenerlo vivo. Me los limpio todos casi todos los días, así que no sufro si me salto un par de días de vez en cuando. Son cosas que ocurren. Caemos enfermos, nos vamos de vacaciones, se presentan urgencias. Aquí no aspiramos a ser perfectos, solo a ser coherentes. Mantener vivo el hábito significa que está arraigado en nuestra rutina diaria, por pequeño que sea.

La pauta vencedora: La sencillez cambia el comportamiento

Cuando se trata de formar un hábito, la sencillez se lleva la palma. Y no solo en nuestra vida personal.

He visto una pauta clara en productos digitales que millones de personas utilizan todos los días: todo lo grande empezaba por lo pequeño.

Fijémonos en Google, Instagram, Amazon y Slack. Cuando aparecieron, empezaron por algo pequeño y concreto. Como eran de empleo sencillo, estos productos arraigaron profundamente en la vida de la gente. Las compañías añadieron características únicamente cuando los productos pasaron a ser hábitos sólidos. (Casi todos los productos que salen al mercado con muchas características y complicaciones acaban estrellándose aparatosamente.)

Te animo a que apliques esta pauta del éxito a tu propia vida: si quieres que un hábito arraigue y dé frutos, tienes que empezar por lo pequeño y lo sencillo. Cuando el hábito penetre en nosotros, crecerá de manera natural.

Antes de que Sarika y Molly empezaran su cambio de hábitos, las dos se sentían abrumadas. Tenían miedo, falta de confianza y una misteriosa sensación de resistencia. Ir a lo pequeño cambió todo eso. Arrancaron con facilidad y no tardaron en sentir la eficacia del método. Con cada triunfo se reducían sus temores. El proceso de cambio dejó de parecerles un trabajo y pasó a ser una diversión.

Podemos aplicar el enfoque de *Hábitos mínimos* a todas las cosas, no solo a los hábitos. Hay tantísimas dinámicas familiares frustrantes y tantísimos dramas laborales porque creemos, equivocadamente, que la clave para cambiar el comportamiento es manipular la motivación. Pero ahora sabemos que lo que sin duda cambia el comportamiento es la sencillez.

Una nota sobre comportamientos que se ejecutan de una sola vez

Los Pasos Iniciales también pueden obrar milagros en cosas que no necesitan ser habituales. No hace mucho tenía que llamar al dentista para programar una cita de seguimiento, pero pospuse la llamada aunque no me parecía un comportamiento de difícil ejecución. En cualquier caso, es un buen ejemplo de esas cosas cuyo aplazamiento nos parece una idiotez, pero evitamos a pesar de todo. Lo que interesa recordar sobre posponer las

cosas es que la sensación de dificultad puede tener tanta importancia como la dificultad real. Por añadi dura, cada día que no ejecutamos lo que nos hemos propuesto, se vuelve más grande en nuestra cabeza y esto hace que el hecho en cuestión nos parezca cada vez más difícil. Para no caer en el abismo, se me ocurrió un Paso Inicial. Escribí el número del dentista en un adhesivo y lo pegué en mi teléfono. Me dije que iba a bastar con apuntar el número y eso es lo que hice.

Al bajar el listón estuve en condiciones de incentivar mi propio cerebro. Anotar el teléfono no era un acto intimidatorio, me sentía capaz de hacerlo. Y cuando lo hice, había dado un paso hacia la consumación del comportamiento deseado, así que marqué el número. Pensemos en cuántas pequeñas obligaciones que no queremos cumplir se nos atascan en el cerebro todos los días. Puede llegar a ser mentalmente agotador. Dar el primer paso, por pequeño que sea, puede generar un impulso que satisface al cerebro. Terminar obligaciones nos da un baño de confianza y aumenta nuestra motivación para ejecutar el comportamiento completo.

En el siguiente capítulo hablaremos de las incitaciones. El último componente del Modelo Conductual es también el paso siguiente en el proceso de cultivar hábitos con eficacia. Sabemos que no hay comportamiento sin incitación. Las incitaciones son las señales que nos recuerdan que hay que moverse. Son las chispas que encienden la hoguera. Así pues, ¿por qué no facilitar también la incitación? ¿Y si diseñáramos una incitación que estuviera ya en nuestra cotidianidad? ¿Algo cuya construcción no costara tiempo, esfuerzo ni dinero? ¿Verdad que dicho así parece sencillo?

Pequeños ejercicios para facilitar un hábito

Hay dos partes en este ejercicio. La primera se centra en el análisis, la segunda en el diseño.

PARTE A: ANÁLISIS DE UN HÁBITO DIFÍCIL

Paso 1: Escribir un hábito difícil que hayamos querido adoptar en el pasado, pero no hayamos podido hacer. Si no encuentras nada en tu propia vida, escribe lo siguiente: "Comer más verdura todos los días".

Paso 2: Hazte la Pregunta del Descubrimiento: ¿Qué me dificulta este hábito? Piensa en los eslabones de tu Cadena de la Capacidad: ¿Exige el hábito demasiado tiempo? ¿Dinero? ¿Esfuerzo mental o físico? ¿Interrumpe tu rutina diaria?

PARTE B: DISEÑAR LA FACILITACIÓN DEL HÁBITO

Paso 3: Ante cada eslabón débil que veas en el paso 2, hazte la Pregunta del Salto Adelante: ¿Cómo puedo facilitarme este hábito? Por ejemplo, cómo conseguir que el hábito en cuestión consuma menos tiempo. Pero procura que ante cada eslabón débil se te ocurran varias ideas.

Paso 4: Selecciona las tres mejores ideas del paso 3.

Paso 5: Imagina que pones en práctica las tres mejores ideas para facilitar el hábito. Analiza en detalle cómo lo harías.

Punto extra: Pon en práctica tus ocurrencias y veamos qué pasa.

Para ayudarte en este ejercicio, te traigo otra vez a nuestro amigo PAC para recordarte las tres formas de facilitar un comportamiento.

CAPACIDAD

ACCIÓN
PERSONA
Aumentar habilidades
Hacer pequeño el comportamiento
Conseguir herramientas y recursos
CONTEXTO

CAPÍTULO

4

INCITACIONES – EL PODER DE DESPUÉS

Las incitaciones son los motores invisibles de nuestra vida.

Todos los días sentimos centenares de incitaciones, aunque apenas nos damos cuenta de la mayoría. Por lo general, nos limitamos a obrar. El semáforo se pone verde: pisamos el acelerador. Nos ofrecen un pedazo de queso en la tienda: nos lo comemos. En la pantalla del ordenador aparece un aviso de la llegada de un mensaje: pulsamos el ratón para abrirlo. Unas incitaciones se dan de manera natural: nos caen unas gotas de lluvia en el brazo y abrimos el paraguas. Otras incitaciones se han diseñado: suena la alarma de que hay humo y abrimos las ventanas y sacamos del horno la pizza que se nos había olvidado. Natural o diseñada, una incitación dice: «Haz esto ahora».

Aquí tenemos el meollo del asunto: No hay comportamiento sin una incitación.

Las personas responden a las incitaciones cuando están motivadas y pueden actuar, y eso es exactamente lo que hace tan poderosas las incitaciones oportunas. Los periodistas que crean titulares de «ciberanzuelo» (*clickbait*) y los diseñadores que preparan las aplicaciones para los teléfonos inteligentes lo saben muy bien. Muchos de nosotros no podemos resistir la tentación de clicar en una aplicación con un pequeño número rojo y no sin motivo: esa característica se ha diseñado para atraer nuestra atención e inducirnos a obrar. Los anunciantes de Internet saben que si combinan una incitación con un elemento motivador (¡clica aquí y ganarás un premio!), la gente responderá en una proporción mucho mayor.

La otra cara de la moneda es que si no hay incitación, no habrá comportamiento, por grandes que sean la motivación y la capacidad. Puede que desees utilizar la aplicación de meditación que te bajaste la semana pasada, pero como no hay incitación, ahí está, muerta de risa en el teléfono.

La vida está llena de grandes cantidades de incitaciones que no queremos, pero también de muchas otras que sí queremos. No obstante, casi todas las personas vuelan con piloto automático a merced de incitaciones invisibles, mientras tratan desesperadamente de recordarse a sí mismas que han de hacer cosas que siguen olvidando. Si tienes la mesa llena de adhesivos de aviso y el teléfono te bombardea con notificaciones, pero sigues sin hacer las cosas que

quieres, es el momento de recuperar el poder de las incitaciones.

En este capítulo te enseñaré a diseñar incitaciones que entren o salgan de tu vida. Una vez que encuentres el comportamiento adecuado y te lo hayas facilitado, estarás preparado para el siguiente paso: diseñar una buena incitación para tener el comportamiento que deseas. Esto es importante. No dejes las incitaciones en manos de la casualidad.

Pasos en el diseño conductual

Paso 1: Clarificar la aspiración

Paso 2: Explorar opciones conductuales

Paso 3: Abordar comportamientos concretos

Paso 4: Empezar por lo pequeño

Paso 5: Encontrar una buena incitación

En el Modelo Conductual, la motivación y la capacidad están en un continuo, pero las incitaciones son o blancas o negras. O las sientes o no las sientes. Y si no sientes la incitación o aparece a destiempo, no se produce el comportamiento. Esto hace que la incitación sea un componente crucial del buen procedimiento. Diseñar una buena incitación es una parte fundamental de la Máxima Fogg n.º 1: Ayúdate a hacer lo que sabes que quieres hacer.

Una persona que aprendió a diseñar incitaciones con eficacia fue mi amiga y colega Amy, cuya decisión de ir a lo pequeño se detalló al principio de este libro. Hace unos siete años, Amy cuidaba de sus tres retoños mientras se esforzaba por prosperar como autora independiente de material educativo. Le gustaba crear material educativo para pacientes para uso de médicos y hospitales, pero no encontraba los comportamientos imprescindibles para consolidar su empresa. Aunque normalmente optimista, se preocupaba demasiado por el futuro. No dormía bien y tenía presentimientos que no conseguía quitarse de encima. Todos los emprendedores tienen miedo de no poder controlar las situaciones, pero los temores de Amy estaban motivados por algo peor que no estar a la altura o que perder clientes: tenía un miedo muy real a perder a sus hijos.

Amy y su marido se llevaban mal desde hacía años, pero últimamente la situación se había vuelto insoportable. Las peleas habían subido de tono y Amy se daba cuenta de que la casa familiar no era un entorno sano para sus hijos. Quería acabar con aquello y sospechaba que su marido también. Separarse sería doloroso, pero para Amy era más preocupante lo que sucedería después. Durante años había optado por ver solo las buenas cualidades de su marido: era simpático y generoso, y siempre la había apoyado profesionalmente. Pero ahora se sentía acorralada y no veía la forma de deshacerse por las buenas de aquel clima de hostilidad, desprecio y creciente falta de transparencia que se había creado entre ellos. Se trataba de facetas de su marido que no había querido ver y que ahora la desvelaban todas las noches. El divorcio puede desatar lo peor de las personas y Amy temía la reacción del marido si despertaba su furia. Y sabía que estaba a un pequeño paso de despertarla. Sabía que era muy real la posibilidad de que el marido se quedase con los hijos en el conflicto y, como no tenía ingresos sólidos, temía perder su custodia.

Amy quería a sus hijos por encima de todo. La idea de no estar con ellos la aterrorizaba. Y si encima no llegaba económicamente a fin de

mes, sus peores temores podían hacerse realidad. Amy temía que su marido recurriera a todas las medidas que estuviesen a su alcance, que ella se viera sin opciones y se quedara estancada en un conflicto interminable, con los hijos en medio. Lo único que se le ocurría era contratar a un abogado y conseguir ingresos antes de iniciar los trámites del divorcio. Pero no encontraba la forma de ampliar su actividad.

La angustia que le producía el fracaso de su matrimonio y la tensión diaria resultante de mantener a tres criaturas le impedían concentrarse. Le sobraban motivos para ponerse a hacer cosas que tenía que hacer: devolver llamadas telefónicas, insistir con sus ofertas y perfeccionar lo que ofrecía; pero le faltaban ánimos para dedicarse en serio a lo que importaba. Todas las mañanas se esforzaba por concentrarse en el trabajo, pero casi siempre acababa doblando ropa, limpiando la cocina o corrigiendo y reordenando la lista de asuntos pendientes, en vez de emprender acciones que aumentaran los ingresos con que mantener a su familia. Hacía un par de cosas de la lista, pero, por lo general, eran tareas sencillas y no muy esenciales. O se devanaba los sesos o se movía con pusilanimidad, pero, en cualquier caso, no hacía nada productivo. No ingresaba dinero en el banco y no parecía asegurar el futuro de su prole.

Amy aprendió Diseño Conductual y *Hábitos mínimos* , y dio con la solución: todas las mañanas escribía en un adhesivo una cosa —la más importante— que necesitaba hacer aquel día. Solo eso. Ese sería su nuevo hábito. Era optimista y estaba segura de que podía hacerlo todos los días. Al fin y al cabo, no tenía la obligación de llevar a cabo la labor anotada en el adhesivo; solo tenía que escribirla. Así de sencillo. Capacidad tenía. Pero la parte eficaz de ese hábito no era la motivación ni la capacidad, sino el diseño de una buena incitación.

Lo fundamental para crear ciertos hábitos es ver dónde encajan en nuestra jornada diaria.

El lugar de un hábito en la rutina cotidiana puede redundar en una acción o una inacción, en un éxito o un fracaso. Por suerte para Amy, encontró el lugar justo al primer intento; plantó la semilla del nuevo hábito en el terreno indicado.

He aquí cómo funcionó: Amy dejaba todas las mañanas a su hija Rachel en un jardín de infancia, Rachel le daba un beso de despedida y cerraba la portezuela del coche. Cerrar la portezuela era la incitación de Amy. Iba inmediatamente al aparcamiento del centro y practicaba el nuevo hábito: poner por escrito en un papel adhesivo la

misión más importante de la jornada. Hecho esto, pegaba el papelito en el salpicadero, daba una palmada y decía: «¡Ya está!».

Después de una semana de práctica, Amy dijo que lo hacía sin esfuerzo y de manera automática. Había encontrado un hueco natural en su rutina cotidiana. Hasta el momento de dejar a su hija, Amy pensaba lo mismo que todo el mundo cuando sale por la puerta. Como había hecho del hábito del papel adhesivo su primer acto relacionado con el trabajo, no tenía tiempo de cavilar demasiado ni de distraerse. Además, se había hecho un favor diseñando este Paso Inicial para concentrarse en él. La portezuela del coche se cierra. El ánimo se pone en modo trabajo: aparcar el coche, calcular lo más importante que hay que hacer hoy y escribirlo. *Finito* . (¡Y hurra!) Se ha convertido fácilmente en parte de la mañana porque lo ha atado a algo que ya era parte de su rutina cotidiana. No necesitaba un mensaje de texto ni una notificación en el calendario que le dijeran que debía llevar a Rachel al colegio, lo cual significaba que no necesitaba un recordatorio artificial para escribir en el papel adhesivo. Amy diseñó una incitación potente y el nuevo hábito se formó de manera natural.

Le entusiasmó la claridad que este sencillo hábito aportaba a su jornada. Sí, era consciente de que se trataba de una acción pequeña, pero la concentración y su efectividad engendraban acciones mucho mayores. Y a partir de ese pudo crear otros hábitos. Cuando volvía casa después de dejar a Rachel, iba directamente al despacho y pegaba el adhesivo en la pared, delante de la mesa.

Aunque no todos los días llevaba a cabo la importantísima misión, la realizaba casi siempre. El orgullo y la satisfacción de hacer bien las cosas la motivaron para multiplicar las tareas pendientes y con su Comportamiento Dorado firmemente plantado como un hábito, fue más productiva de lo que habría podido imaginar. Su miedo desapareció poco a poco. Y en cierto momento se dijo en voz alta: «Vaya, estoy haciendo cosas. Puedo con esto».

Y siguió por aquel camino.

Lo que había empezado con un papel adhesivo se convirtió en una avalancha de productividad. Amy comprendió que sentía verdadera pasión y un fuerte deseo de dejar de tener una empresa unipersonal para crear una agencia creativa con una estrategia multipersonal. Cuando encontró la incitación adecuada, salió del atasco y toda la ambición que reprimía salió a borbotones mientras terminaba unos programas y redondeaba propuestas para preparar otros. Cuando una importante compañía de asistencia médica le pidió que le enviara una

propuesta para un programa valorado en un millón de dólares, Amy no vaciló. Aquello significaría contratar personal que la ayudara a hacerlo todo, pero tras varios meses de éxitos, sus dudas habían desaparecido. Amy me contó tiempo después que lo que contribuyó a que aceptaran su propuesta fue la confianza que infundió durante la reunión en que la expuso.

Seis meses más tarde se divorció. Había cuadruplicado sus ingresos. Y lo más importante: había conseguido la custodia de sus hijos y dormía apaciblemente toda la noche.

Un sencillo hábito nuevo puede conducir a más hábitos que superen los objetivos del primero. En el caso de Amy, el buen resultado conseguido le permitió diseñar la incitación adecuada. Si quieres diseñar un hábito partiendo de cero o corregir otro que se te resiste, tendrás que averiguar qué te incitaría a practicarlo todo el tiempo y el Diseño Conductual proporciona un método para encontrar la respuesta que te conviene.

¡No dejes las incitaciones en manos de la casualidad!

La buena noticia es que ya tienes mucha experiencia diseñando incitaciones, aunque no te hayas dado cuenta. Has hecho una lista de control. Has pedido a otros que te lo recuerden. Has preparado una notificación en el calendario de tu correo laboral. En todos estos casos has puesto una incitación que influirá en tu comportamiento.

Pero, en muchísimos casos, las incitaciones que la gente cree que funcionan están mal diseñadas. Si eres de las personas que antes de levantarse pulsan seis veces el botón de posponer la alarma del despertador, sabrás de qué estoy hablando. (En algunas alarmas telefónicas, el botón de posponerla es más grande y más fácil de pulsar que el botón de apagado. Parecerá extraño, pero es como si nos hubieran programado para pulsar el de posponerla.)

Cuando diseñamos incitaciones por nuestra cuenta, poner una nota adhesiva más en un ordenador ya lleno de notas adhesivas no sirve de nada. Y escribir un aviso en la mano no parece muy profesional cuando estás en una reunión de trabajo. En cualquier caso, la historia de qué incitaciones funcionan y cuáles no es más complicada. De lo contrario todos seríamos ninjas de los hábitos.

Diseñar incitaciones es una habilidad que se puede aprender y practicar.

Un enfoque sistemático de las incitaciones

Veamos qué incitaciones nos sirven y cómo funcionan. Cuando lo hayamos averiguado, dejaremos de confiar las incitaciones a la casualidad o a otras personas y empezaremos a plantar nuestros nuevos hábitos en suelo fértil.

Para entender bien las incitaciones, volvamos al modelo del amigo PAC. Hay tres clases de incitaciones en nuestra vida: Incitaciones de la Persona, Incitaciones del Contexto e Incitaciones de la propia Acción.

Empecemos por las Personales.

PERSONA
Algo de la propia persona incita a la acción

Esta clase de incitación se basa en algo que tenemos en nosotros y que nos empuja a un determinado comportamiento. Las necesidades corporales básicas son las Incitaciones Personales más naturales que tenemos. El cuerpo nos recuerda que hemos de hacer cosas necesarias, como comer y dormir. ¿Nos aprieta la vejiga? Pues sí, eso es una incitación. El estómago ruge: incitación. Gracias a la evolución, podemos confiar en que estas incitaciones nos impulsen a obrar.

Sin embargo, si la supervivencia no dependiera del comportamiento, la Incitación de la Persona no sería una buena solución, porque nuestra memoria es muy imperfecta. Hay ocasiones en que recordamos el cumpleaños de nuestra madre como por arte de magia, pero seguramente hay muchas más en que lo olvidaríamos si confiáramos en la Incitación Personal.

Hace unos años tuve vecinos nuevos, Bob y Wanda. Ella era ejecutiva de Intel ya jubilada y él había sido ingeniero. Me alegré cuando nos invitaron a cenar a mí y a Denny. Yo dije que sí con entusiasmo y prometí presentarme en su casa a las seis en punto con una ensalada.

Dos semanas después sonó mi teléfono a las 6.42 de la tarde. Yo estaba inmerso en un trabajo que tenía que terminar en una fecha fija y no reconocí el número del teléfono que me llamaba. Conecté el buzón de voz, pero sentí curiosidad y oí el mensaje inmediatamente. En cuanto reconocí la voz de Wanda, fui presa del remordimiento: «Hola, BJ. La pasta se enfría y se está poniendo pegajosa. La he preparado yo misma y no creo que se conserve. Os esperábamos a las seis. ¿Vais a venir o no? Lo digo para que podamos hacer otros planes. Hasta luego».

Válgame el cielo. Lo había olvidado.

Llamé a Wanda y le pedí mil perdones. Estaba muerto de vergüenza. Bonita forma de decirles: «Bienvenidos al barrio».

No fue mi mejor momento, pero es un ejemplo excelente de por qué hay que ser cauteloso con las Incitaciones Personales en general y por qué hay que evitarlas completamente cuando diseñas un comportamiento. Esto es válido para las acciones que se ejecutan de una sola vez, como ir a una cena colectiva y más aún cuando se trata de comportamientos que quieres convertir en hábitos. Confiar en uno mismo para recordar un nuevo comportamiento todos los días a duras penas producirá un cambio significativo. O cuando se trata de ayudar a otros a cultivar un hábito. Pongamos que queremos que nuestra hija haga los deberes de clase todas las noches en vez de pasarse una hora

pegada al teléfono. Decirle que lo recuerde no es la mejor estrategia, porque no hay que fiarse de las Incitaciones de la Persona.

¡Pasemos a la Incitación del Contexto!

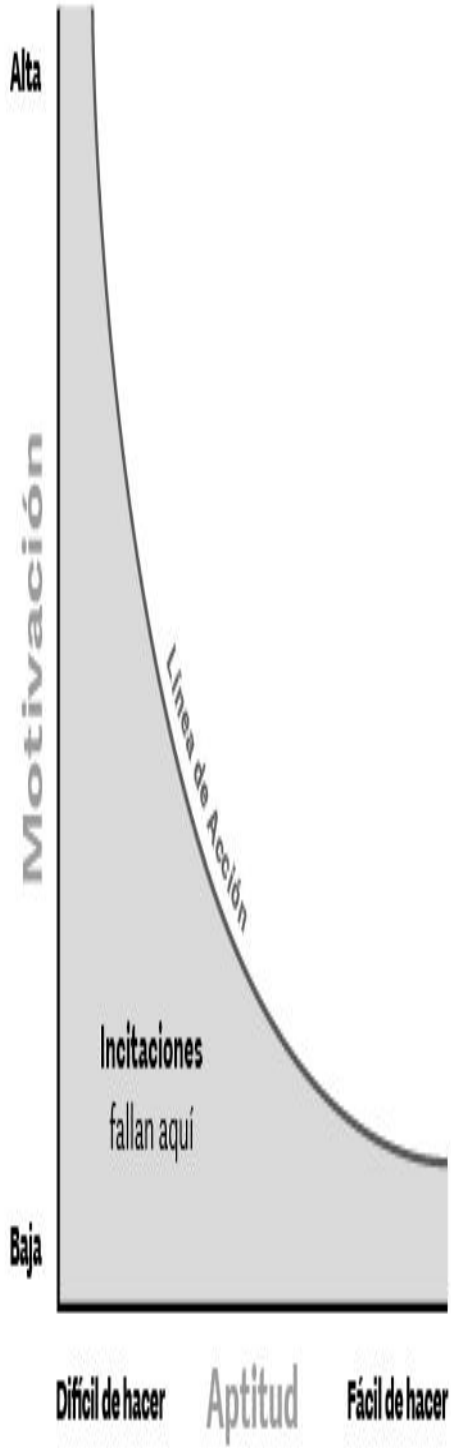
Algo del contexto
de la persona incita
a la acción
CONTEXTO

Esta incitación es cualquier cosa que esté en nuestro entorno y nos mueva a pasar a la acción: notas en adhesivos, notificaciones de una aplicación, el timbre del teléfono, un colega que nos recuerda que hay que ir a una reunión.

Podemos aprender a diseñar con eficacia estas Incitaciones Contextuales. Si hubiera apuntado lo de la cena en el calendario electrónico para que me mandara un aviso, Denny y yo habríamos estado en la puerta de nuestros vecinos a las seis en punto, con una ensalada recién hecha. Habría tardado unos veinte segundos en crear esta Incitación Contextual. Pero si hubiera escrito «Cenar en casa de Wanda y Bob» en mi lista de asuntos pendientes, este diseño seguramente habría fallado, porque cuando estoy absorto en un proyecto no consulto esa lista.

Diseñar de manera efectiva Incitaciones Contextuales es una habilidad. Y aprenderla requiere práctica.

Hace unos diez años comprendí que había comportamientos que necesitaba ejecutar únicamente una vez a la semana: regar las plantas, pagar las facturas y reiniciar los ordenadores. Al principio programé alarmas en el teléfono. A las diez de la mañana del sábado sonaba la alarma de regar las plantas. Estupendo. Pero a veces estaba en la tienda a esa hora, así que mi capacidad para regar se reducía a cero. Me encontraba por debajo de la Línea de Acción. Otras veces la alarma que sonaba era para una labor semanal que ya había realizado, así que la incitación me comía un poco de tiempo.


Alta
Motivación
Línea de Acción
Incitaciones
fallan aquí
Baja
Difícil de hacer
Aptitud
Fácil de hacer

Busqué una solución para este problema y la encontré. Escribí las tareas semanales en un pequeño adhesivo plástico, más pequeño que el pósit típico. Puse todas las notas adhesivas en una doble hoja transparente que bauticé **tareas semanales** . Desde entonces, mi rutina de los sábados por la mañana es sacar la doble hoja transparente y ponerla en el mostrador de la cocina. Así de sencillo. La doble hoja en cuestión ha pasado a ser mi lista de control de la semana. Cuando termino una tarea, pego el adhesivo al revés en la hoja superior y así solo veo las que no he hecho todavía. El domingo, cuando realizo la última tarea, doy la vuelta a la doble hoja transparente, pego el último adhesivo (¡con un grito de triunfo!) y guardo la doble hoja hasta el fin de semana siguiente. La lista de control semanal fue muy importante para mí. Por fin podía hacer con seguridad tareas, como limpiar el frigorífico y regar las plantas interiores.

Hay veces en que tendrás que diseñar tú mismo o para otros una Incitación Contextual. Esta clase de incitación es más apropiada cuando se trata de comportamientos que se ejecutan de una sola vez (por ejemplo, pedir hora al médico), pero no es muy eficaz cuando se trata de crear un hábito. Cuando doy clases a innovadores industriales, les pido que expliquen sus Incitaciones Contextuales más efectivas. Unas son corrientes y obvias. Otras son asombrosas. He aquí unas cuantas:

- Cambiar el anillo de dedo.
- Enviarse a uno mismo un mensaje de texto.
- Escribir en el espejo del lavabo con un rotulador de borrado en seco.
- Reordenar los muebles para que parezcan fuera de lugar.
- Poner una alarma en el asistente de voz.
- Poner un aviso dentro del frigorífico.
- Decirles a tus hijos que te lo recuerden.
- Pegar una nota adhesiva en la pantalla del teléfono.

Las Incitaciones Contextuales pueden ser útiles para acciones únicas, como apuntarse para votar. Sin embargo, el uso de Incitaciones Contextuales para los hábitos diarios puede ser estresante e ineficaz. Organizar con eficacia el paisaje de nuestras incitaciones es uno de los mayores desafíos de la vida moderna. Cuando preparamos demasiadas Incitaciones Contextuales, pueden llegar a tener el efecto

contrario: nos insensibilizamos y no respondemos a la incitación. Acabamos por no oír los avisos notificadores y por no ver las notas adhesivas. Es como vivir cerca de las vías del tren: al principio el ruido de los trenes es ensordecedor, pero luego… ¿qué tren?

En el despacho de mi casa tengo un pizarrón blanco con docenas de tareas organizadas según el proyecto y codificadas con diferentes colores. Es… una barbaridad. Con el fin de organizar esta avalancha visual y psicológica, tapo con pestañas móviles las incitaciones relacionadas con tareas que no hago y de ese modo veo únicamente las incitaciones relacionadas con lo que necesito hacer ese día. He aprendido que ocultar las demás incitaciones contribuye a tranquilizarme y a concentrarme.

Si has creado una Incitación Contextual y no funciona, no has hecho nada mal. Seguramente no te faltan motivación ni fuerza de voluntad. Hazte un favor: no te eches la culpa. Antes bien, rediseña la incitación. Busca la incitación que te funciona.

En el mundo actual son muchas las Incitaciones Contextuales que nos crean otras personas u organizaciones. Recibimos correos electrónicos pidiéndonos favores. El reloj digital nos dice que nos levantemos. Cuando recibimos un nuevo mensaje aparece un punto rojo en los iconos de las aplicaciones.

Las incitaciones clásicas con que hemos crecido son de manejo relativamente fácil. Tiramos a la basura la propaganda y nos borramos de las listas de destinatarios. Cambiamos de canal cuando llegan los anuncios. Y en la puerta del despacho ponemos el rótulo de **no molestar** .

Sin embargo, las incitaciones procedentes de la tecnología digital son más difícil de eliminar. LinkedIn ha invertido mucho tiempo y dinero para decirte que 233 personas han visto tu perfil esta semana y que deberías comprobar quiénes son. ¿Quieres eliminar esa incitación? Puede que sí, puede que no. Al fin y al cabo, sientes curiosidad y recibir atención es halagador. Los mensajes basura son un asunto más sencillo. Aunque siguen robándonos tiempo todos los días.

Descontando la solución de desconectarnos de la red, es posible que nunca encontremos la forma ideal de impedir incitaciones no deseadas de empresas cuya dinámica depende de que cliquemos, leamos, miremos, opinemos, compartamos o reaccionemos. Es un problema difícil que pone nuestras fragilidades humanas a merced de diseñadores brillantes y potentes algoritmos informáticos.

Aparte de esto, podemos encontrar fórmulas para poner calma en

nuestras Incitaciones Contextuales. Te animo a que inviertas ahora un poco de esfuerzo para ahorrar tiempo y energía más adelante. A veces es sencillo y rápido. Un innovador industrial me envió hace poco un mensaje de texto al teléfono móvil para pedirme un favor comercial: quería que hiciese una presentación ante su equipo. La proposición me gustó y supe que seguramente aceptaría. Pero me la hizo utilizando el conducto que no debía. Le respondí con otro mensaje de texto: «¡Hola! Quisiera responderle, pero, por favor, mándeme la propuesta por correo electrónico. (Solo intercambio mensajes telefónicos con la familia y los amigos.) ¡Muchas gracias!». Al día siguiente por la mañana vi un correo con la respuesta: «Disculpe. En lo sucesivo utilizaré el correo electrónico». En cosa de treinta segundos me había evitado docenas de incitaciones telefónicas futuras que me habrían interrumpido y distraído.

Es posible que ni tú ni yo tengamos nunca un control completo sobre las incitaciones con que nos bombardean las compañías ni sobre todo lo que nos mandan los colegas de profesión y otras personas bienintencionadas. Las Incitaciones Contextuales están aquí para quedarse. Pero cuando se trata de diseñar incitaciones para nosotros mismos y para otros, hay una opción mejor que las Contextuales.

La tercera clase de incitaciones —mi favorita— es la que denomino Incitaciones de la propia Acción.

ACCIÓN
Una rutina
previa incita a
otra acción

Una Incitación de la propia Acción es un comportamiento que ya tenemos y que puede recordarnos la práctica de un nuevo hábito que queremos adoptar. Es una clase especial de incitación. La Incitación de la propia Acción es una forma de incentivar un comportamiento con el método *Hábitos mínimos* .

Por ejemplo, si ya estamos acostumbrados a cepillarnos los dientes, podemos utilizar este hábito como incitación a usar el hilo dental, que sería otro hábito. Encender la cafetera podría ser una incitación a hacer estiramientos en el mostrador de la cocina.

Ya tienes muchas rutinas arraigadas y cada una de ellas puede servir de incitación para ensayar otros tantos hábitos nuevos. Cuando te despiertas por la mañana, te levantas de la cama. Hierves agua para el té o enciendes la cafetera. Vacías la cisterna del inodoro. Llevas a tu prole al colegio. Cuelgas el abrigo cuando llegas del trabajo al final de la jornada. Todas las noches apoyas la cabeza en la almohada.

Se trata de acciones a las que te has acostumbrado tanto y que haces de un modo tan natural que ni siquiera piensas en ellas. Y precisamente por eso son incitaciones fabulosas. Es una elegante solución porque es muy natural. Ya tienes todo un ecosistema de rutinas en plena actividad: solo falta explotarlas.

Las Incitaciones de la propia Acción son mucho más útiles que las Personales y las Contextuales, tanto que les he dado un nombre familiar: . Cuando hablamos de *Hábitos mínimos* , utilizo el término "amarre" para describir algo que ya está instalado sólida y establemente en nuestra vida. La idea es muy sencilla. Si hay un hábito que quieres adoptar, encuentra el adecuado en tu rutina cotidiana para utilizarlo como incitación, como recordatorio. He elegido el término «amarre» porque amarrarás el nuevo hábito a algo sólido e invariable.

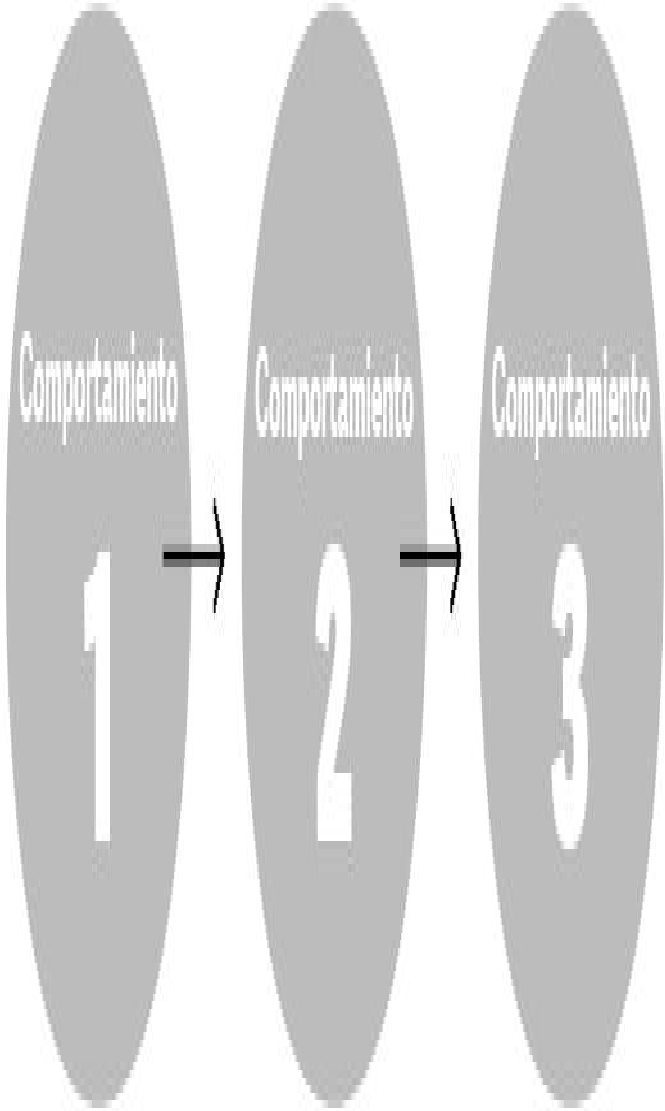
La idea de utilizar amarres para recordarme la práctica de un nuevo hábito me vino a la cabeza como una especie de relámpago, al salir de la ducha, hace ya muchos años. (He oído hablar de iluminaciones que ha tenido la gente cuando estaba en la ducha, pero soy la única persona que conozco que tuvo una después de ducharse. Ya veréis como tuvo su lógica.) Después de ducharme una noche y sin pensar en nada concreto, salí del cubículo, me sequé, me envolví en una toalla y entré en el dormitorio. Al abrir el cajón de la ropa interior, tuve la inspiración. La clave es «después».

Supongo que mi cerebro era sensible a esta pauta: siempre me seco después de una ducha. Después de secarme, siempre entro en el

dormitorio. Cuando entro, siempre abro el cajón de la ropa interior. Así pues —ajajá—, para crear un hábito nuevo solo necesito saber qué costumbre tengo a continuación. Por ejemplo, si quiero usar el hilo dental después de cepillarme los dientes, cepillármelos será una incitación magnífica para convertir en hábito la limpieza con el hilo.

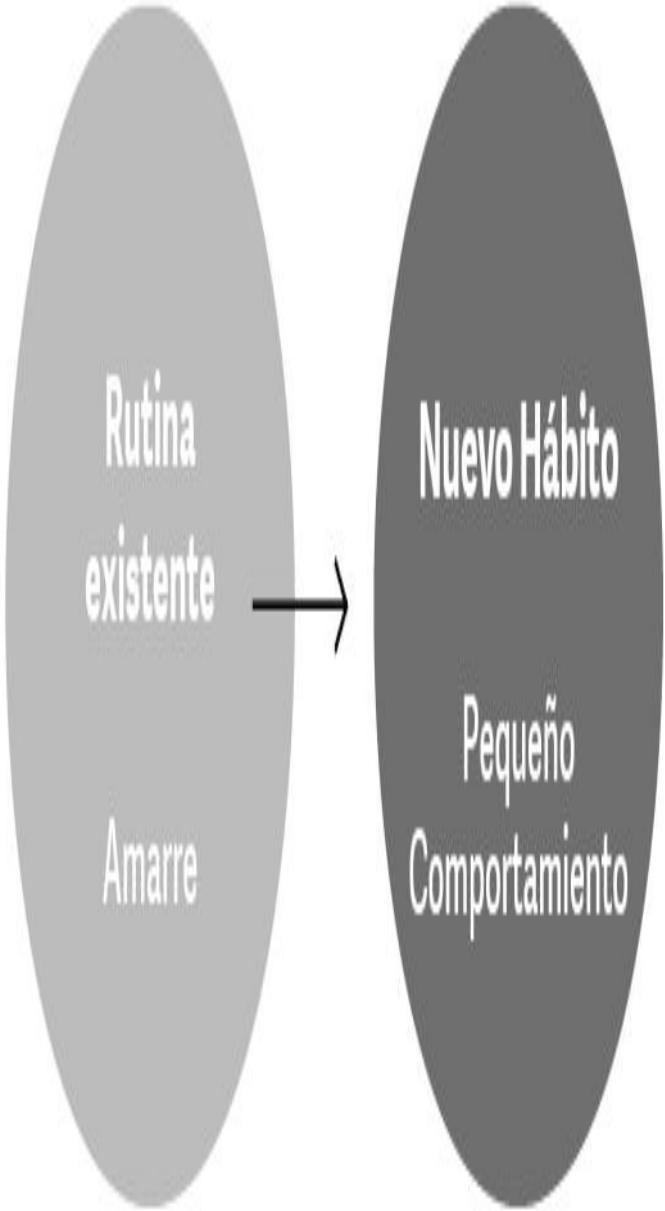
Con el cajón de la ropa interior todavía abierto, comprendí que había encontrado la respuesta: poner en serie los comportamientos. Solo necesitamos determinar qué viene después de qué. ¡Eureka!

Ahora lo veo como crear un código informático. Si tienes el algoritmo adecuado —comportamiento uno, luego comportamiento dos, luego comportamiento tres, luego *bum* —, tienes un resultado seguro.



Los comportamientos se dan en secuencias y uno conduce a otro.

Un hábito invariable. Solo tienes que «codificar» bien las cosas poniéndolas en el orden adecuado.



Diseña tú mismo la serie en que quieres introducir el nuevo hábito.

Cuando abrí el cajón, me di cuenta de que todos los días hacía multitud de cosas. Si podía insertar los nuevos comportamientos en hábitos ya existentes, aquellos entrarían en mi vida sin mucho esfuerzo. Y esto podría hacerse en progresión aritmética, pues podría introducir hábitos nuevos mientras pudiera amarrarlos a otros ya existentes. Este método evitaba las trampas de las Incitaciones Personal y Contextual, porque no puedo confiar en mí mismo ni en los demás para acordarme de algo. No estaba sepultado por un alud de incitaciones. Mi vida cotidiana era aquí la única incitación. No hacía falta complicarse más.

Lo probé inmediatamente. Partí del comportamiento más básico e invariable que tenemos los humanos —ir al cuarto de baño— y lo utilicé como incitación al hábito de hacer flexiones de brazos. Decidí hacer dos flexiones después de vaciar la cisterna. Puede que parezca extraño, pero por entonces trabajaba sobre todo en casa, así que no entrañaba ningún problema. Al cabo de poco tiempo, el nuevo hábito se afianzó como un clavo. Era como empalmar piezas de un rompecabezas. Hacer flexiones de brazos después de orinar no tardó en ser una costumbre que practicaba varias veces al día. Además, me puse más fuerte y aquello sirvió para que aumentara las flexiones. Siete años después, sigo practicando esta costumbre. Algunos días termino haciendo cincuenta flexiones o más (¡según la cantidad de agua que beba!), pero cuando estoy en casa, siempre hago dos como mínimo después de orinar. Esa es mi Fórmula de *hábitos mínimos* : Después de orinar, haré dos flexiones de brazos.

Mi fórmula - Método Hábitos mínimos

Después de...	Haré...
orinar	dos flexiones de brazos

Para meterme en la cabeza este hábito, inmediatamente:

Momento de Amarre

Una rutina ya existente que te recuerde el Pequeño Comportamiento (el nuevo hábito).

Pequeño Comportamiento

El nuevo hábito que quieres adoptar, pero reducido a superpequeño y superfácil.

Utilizar amarres es un método excelente de diseñar incitaciones porque cualquiera puede hacerlo. Para incitar nuevos hábitos no habrá necesidad de recurrir a relojes mágicos ni al último grito en aplicaciones. Podrás hacerlo tú mismo del modo más efectivo y así descubrirás lo transformador que puede ser un simple diseño abreviado. El poder de después no es mágico, se parece más a la química. Combina los comportamientos adecuados con una cronología adecuada y puf, tendrás un nuevo hábito.

La fórmula de los *Hábitos mínimos*

En este momento del proceso de diseñar *Hábitos mínimos* habrás identificado ya al menos un hábito nuevo que quieres introducir en tu vida. Te has analizado, has empequeñecido los comportamientos que quieres volver fáciles y ahora vas a añadir una incitación. Cuando termines este capítulo, tendrás lo necesario para crear una completa Fórmula de *Hábitos mínimos* que tendrá aproximadamente este aspecto:

Después del (AMARRE), practicaré (EL NUEVO HÁBITO).

- Después de vaciar la cisterna, haré dos flexiones de brazos.
- Después de detener el coche junto a la acera, tomaré nota de la tarea más importante del día.
- Después de cepillarme la boca, pasaré el hilo dental por uno de los dientes.

Encontrar la serie ideal para introducir el nuevo hábito exige un poco de experimentación, pero en última instancia es muy sencillo. Si quieres ver una larga serie de fórmulas de muestra, consulta el apéndice, donde describo trescientas fórmulas para practicar *Hábitos mínimos* . O visita TinyHabits.com/recipes .

Identificar los amarres

El amarre debe ser algo que ocurra regularmente en tu vida. Algunas

personas tienen una vida muy programada, está llena de rutinas invariables. Otras viven de un modo más impredecible. Por muy caprichosa que pueda parecer tu jornada, te aseguro que sigues muchas rutinas que se producen con la suficiente regularidad para que puedas utilizarlas como amarres. En las investigaciones que llevé a cabo durante unos años, antes de crear el método de *Hábitos mínimos* , vi que la gente, por lo general, practica casi todas las rutinas por la mañana. Esto hace que la mañana sea un suelo fértil para plantar nuevos hábitos.

La gente decía que las rutinas tendían a desbaratarse conforme avanzaba el día. Y cuando una rutina se tuerce, las demás también: hemos pasado más tarde por la guardería porque una reunión se ha prolongado. Calentamos una pizza en vez de prepararnos la cena porque hemos llegado tarde y estamos cansados después de un día difícil. Son cosas que ocurren.

Así que la mañana es seguramente el momento más seguro, aunque hay mucho espacio para trabajar por la tarde y el anochecer. He aquí algunos ejemplos de amarres corrientes para diferentes horas.

Rutinas matutinas

- Después de bajar los pies de la cama, haré…
- Después de levantarme, haré…
- Después de apagar la alarma, haré…
- Después de orinar, haré…
- Después de vaciar la cisterna, haré…
- Después de abrir el grifo de la ducha, haré…
- Después de cepillarme los dientes, haré…
- Después de peinarme, haré…
- Después de hacerme la cama, haré…
- Después de atarme los zapatos, haré…
- Después de encender la cafetera, haré…
- Después de servirme el café, haré…
- Después de dejar la taza en el lavavajillas, haré…
- Después de dar de comer al perro, haré…
- Después de introducir la llave en el contacto del coche, haré…

Rutinas de mediodía (o de cualquier otro momento)

- Después de oír el teléfono, haré…
- Después de colgar el teléfono, haré…
- Después de tomar un café, haré…
- Después de leer el correo, haré…
- Después de ir al lavabo, haré…

Rutinas del anochecer

- Después de abrir la puerta de casa al volver del trabajo, haré…
- Después de dejar las llaves, haré…
- Después de dejar la bolsa (la cartera, la mochila), haré…
- Después de colgar la correa del perro, haré…
- Después de sentarme para cenar, haré…
- Después de meter el plato en el lavavajillas, haré…
- Después de poner en marcha el lavavajillas, haré…
- Después de apagar la televisión, haré…
- Después de apoyar la cabeza en la almohada, haré…

Puedes ver más ejemplos de amarres en el apéndice, donde hay una lista de trescientas fórmulas de muestra para los *Hábitos mínimos* .

Te habrás dado cuenta de que todos estos ejemplos se refieren a hechos concretos. Los amarres confusos («después de cenar» o «cuando me sienta estresado») no funcionan. Hazlos precisos. Una buena forma de pensar en los amarres es llamarlos Momentos de Amarre, lo cual supone un momento concreto en el tiempo.

Ahora que has comprendido lo fundamental, haz una lista de amarres exclusivamente tuyos, sirviéndote del pequeño ejercicio que verás al final del presente capítulo.

Cuando tengas una serie de amarres entre los que elegir, estudia atentamente los nuevos hábitos que quieres adquirir para poder emparejar el nuevo hábito con el mejor amarre.

¿EN QUÉ PUNTO DE MI JORNADA ENCAJA ESTE NUEVO HÁBITO DE MANERA NATURAL?

Al enseñar a miles de personas a encontrar buenos amarres para sus nuevos hábitos he aprendido que conviene tener en cuenta tres cosas.

Coincidencia de lugar físico

Ante todo, piensa en el lugar físico donde practicar el nuevo hábito. Busca un amarre que tengas ya en ese lugar. Si el nuevo hábito consiste en limpiar la mesa de la cocina, busca una rutina que practiques ya en la cocina. Ese podría ser el amarre. Porque no te gustaría que el amarre estuviera en un sitio y el nuevo hábito en otro. Mis investigaciones revelan que esa divergencia no suele funcionar. El lugar es el factor más importante cuando emparejas amarres y nuevos hábitos.

Coincidencia en la frecuencia

A continuación, mientras estudias la rutina que ya practicas, decide cuán a menudo quieres practicar el nuevo hábito. Si deseas practicarlo una vez al día, conéctalo con un amarre que se produzca una vez al día. Si quieres practicarlo cuatro veces al día, conéctalo con un amarre que se produzca cuatro veces al día. Yo quería hacer flexiones a lo largo de la jornada, por eso ponerlas en contacto con la micción fue una buena —aunque extravagante— solución.

Coincidencia de tema/objetivo

Por último —y este elemento es menos vital que los dos anteriores—, los amarres deberían tener el mismo tema u objetivo que el nuevo hábito. Si consideras que el café y su inyección de cafeína son un medio para ser más productivo, podría ser un buen amarre para el nuevo hábito de activar la aplicación de asuntos pendientes. Sin embargo, si el café matutino es más bien un momento de relajación y de «tiempo para mí», la aplicación de asuntos pendientes no pega temáticamente con esa circunstancia. Tal vez prefieras crear esta otra fórmula: «Después de servirme el café, abriré mi diario personal».

¿Recuerdas a Sarika, en el capítulo anterior? Uno de los primeros hábitos que incorporó a su nueva rutina matutina fue beber un vaso de agua antes de tomar el té o el café. El amarre que mejor le funcionó fue «Después de regar la planta de jade del cuarto de baño, tomaré un trago de agua». Cuando le pregunté por qué le funcionaba tan bien,

me dijo que ambas acciones le parecían nutritivas. Al regar la planta, le daba lo que necesitaba para seguir viva, y cuando «se regaba» ella, se proporcionaba lo que necesitaba para no pasar sed. El tema aquí era un acto de cuidado y atención, lo cual le facilitaba recordarlo. Los dos hábitos encajaban con tanta gracia que costaba separarlos.

Pero hay fórmulas, como «Después de cepillarme los dientes, barreré el garaje», que tienen muy pocas probabilidades de crear un hábito, porque no hay coincidencia de lugar, frecuencia o tema. Si quieres barrer el garaje todos los sábados, busca una rutina que hagas ya en casa los sábados (lo ideal sería en el garaje) y utilízala como amarre.

Cuando diseñes un hábito, no te preocupes mucho por dar con la fórmula perfecta. Si la fórmula no te gusta, cámbiala. Por eso, la llamo fórmula. Siéntete libre de modificar los elementos, sean amarres y nuevos hábitos o patatas y salsa.

He ideado un formato que te ayudará a diseñar fórmulas al estilo de *Hábitos mínimos* . Puedes utilizar una ficha en blanco. O entrar en Internet y utilizar mi plantilla. En cualquier caso, piensa que la ficha de la fórmula será parte de una colección de fórmulas para hábitos que crearás con el tiempo. Podrías guardar las fichas en una caja de fórmulas. Así será fácil repasar y revisar los hábitos que practiques. Y podrás corregir las fichas si hace falta, tachando cosas y escribiendo versiones nuevas en la misma ficha.

Mi fórmula - Método Hábitos mínimos

Después de...	Haré...	Para meterme en la cabeza este hábito, inmediatamente:

Momento de Amarre

Una rutina ya existente que te recuerde el Pequeño Comportamiento (el nuevo hábito).

Pequeño Comportamiento

El nuevo hábito que quieres adoptar, pero reducido a superpequeño y superfácil.

Celebración

Algo que haces para crearte un sentimiento positivo (yo lo llamo Resplandor).

Experimentar es bueno

En este momento tenemos ya lo que necesitamos para empezar a experimentar con el método *Hábitos mínimos* . Como la vida de cada cual es compleja y única, lógicamente habrá que hacer adaptaciones. Será obvio dónde poner unos hábitos —¿qué mejor momento para usar el hilo dental que después de cepillarse los dientes?—, pero para situar otros tendremos que tantear un poco. Los nuevos hábitos podrían desplazarse mucho durante los primeros días o las primeras semanas de experimentación, lo cual es más que interesante; es fantástico. Significa que agilizas tus habilidades y aprendes a emparejar mejor los amarres con los Pequeños Comportamientos.

Si un hábito no se une de manera natural con un amarre, tal vez quieras reemplazarlo por otro hábito que resulte mejor. El momento en que apoyo la cabeza en la almohada me pareció muy indicado para respirar tres veces con *mindfulness* , así que lo intenté. Funcionó, pero no me dio la impresión de que me fuera muy útil. No se desarrollaba de manera natural y hubo ocasiones en que me pareció falto de sentido. En vez de relajarme, despertaba mi curiosidad. ¿Qué más podía haber allí? Había deseado sentir más gratitud, así que al apoyar la cabeza en la almohada, pensé en alguna cosa que me hubiera ocurrido y por la que debiera dar gracias. Cuando lo hice por primera vez, sentí un ligero chispazo de alegría en el cerebro que me confirmó que había encontrado el punto justo.

Cuando tanteamos la formación de hábitos, aguzamos las habilidades. Con la práctica seremos más diestros en el empleo de estos principios para crear hábitos que nos ayuden a cumplir nuestras aspiraciones. La habilidad que necesitaremos con más frecuencia es la de encontrar un buen amarre y emparejarlo con el Pequeño Comportamiento idóneo. Así podremos diseñar con eficacia un cambio en nuestra vida cotidiana.

Hace unos años me encontraba en un fastuoso restaurante y me sentí incapaz de terminar el plato principal, que estaba delicioso. No era la primera vez que me ocurría. Sabía dónde estaba el problema: había comido demasiado pan al principio de la comida. Los camareros te ponen en la mesa un pan tierno que es una tentación, pero cuando como mucho pan al principio, luego me siento demasiado lleno o no disfruto del todo del plato principal. Se trataba de problemas que quería resolver. Así que busqué la solución en el método de *Hábitos mínimos* . Y encontré lo que me funcionaba.

Creé una fórmula que venía a decir: «Cuando el camarero me ofrezca pan, diré: “No, gracias”». Y esta breve frase dio inmediatamente el resultado apetecido. Ya no me atiborro de pan y disfruto más de los platos principales. Sí, tuve que practicar este nuevo hábito para que entrara en mi vida —y aprender a sortear las reacciones sociales que se produjeran en la mesa—, pero decir la frase se ha convertido para mí en un reflejo automático.

Una breve frase en el momento oportuno da la razón a mi estrategia.

Mi fórmula - Método Hábitos mínimos

Después de...	Haré...	Para meterme en la cabeza este hábito, inmediatamente:
oír que el camarero ofrece pan	«pan no, gracias»	

Momento de Amarre

Una rutina ya existente que te recuerde el Pequeño Comportamiento (el nuevo hábito).

Pequeño Comportamiento

El nuevo hábito que quieres adoptar, pero reducido a superpequeño y superfácil.

Celebración

Algo que haces para crearte un sentimiento positivo (yo lo llamo Resplandor).

Perfeccionar el amarre con el borde de salida

Vale la pena subrayar que es muy importante elegir un momento concreto de la rutina diaria y me refiero al Momento de Amarre. Gracias al amarre «después de orinar», yo hacía las dos flexiones. No necesité nada más concreto. Pero si no hubiera funcionado, habría estudiado más atentamente el Amarre para buscar un momento más concreto que llamo Borde de Salida. Buscas la acción última que ejecutas en un comportamiento. Lo último que hago después de orinar es vaciar la cisterna del inodoro. Así pude perfeccionar mi fórmula, que pasó a ser «después de vaciar la cisterna, haré dos flexiones».

Para encontrar el Borde de Salida hemos de observar el amarre con un microscopio y ver cómo es el final de una acción. Esto es especialmente importante cuando se trata de amarres poco claros. Pondré algunos ejemplos de cómo ser más concretos y cómo aumentar las probabilidades de éxito en el uso del Borde de Salida en nuestra fórmula.

«Después del desayuno» es un amarre confuso que mejora si nos concentramos en el Borde de Salida, que en este caso es «después de poner en marcha el lavavajillas». Otro amarre confuso es «después de volver del trabajo», que si se expresa de otro modo, por ejemplo, «después de dejar la mochila en el banco».

Una Habituadora (persona que practica *Hábitos mínimos*) a la que enseñé trataba de adquirir el hábito de limpiar el mostrador de la cocina. Elena ideó una fórmula con lo que parecía ser un amarre específico: «después de poner los platos del desayuno en el fregadero, limpiaré un mostrador».

Parece impecable, ¿verdad?

Pero no funcionaba del todo bien. Aquello de limpiar el mostrador no se le pegó. Elena resolvió el problema buscando el Borde de Salida. Se dio cuenta de que el último gesto de «poner los platos del desayuno en el fregadero» era limpiar el tazón de los cereales y cerrar el grifo del agua. Cerrar el grifo era el punto final del amarre. Adaptó la Fórmula del Hábito, que pasó a ser: «después de cerrar el grifo, limpiaré un mostrador».

¿Y saben qué? Éxito total.

Encontrar el Borde de Salida era lo único que necesitaba para poner el nuevo hábito en el lugar que le correspondía. El ademán de cerrar el grifo y el cese del ruido del agua que caía fueron *inputs* sensoriales que volvieron la incitación más concreta y perceptible.

Aunque limpiar una encimera o un mostrador parece una bagatela, Elena me dijo que se había convertido en un asunto de gran fricción por el que ella y su marido discutían por la mañana. (Los mostradores llenos de migas eran las cosas que más fastidiaban al marido.) Al introducir aquel sencillo hábito en su rutina cotidiana, Elena modificó el clima de los momentos que compartían por la mañana.

He aquí más ejemplos de amarres confusos junto con versiones corregidas con Bordes de Salida concretos.

Amarre	Borde de Salida del amarre
Cepillarse los dientes	Dejar el vaso (o en el cargador)
Servirse el café	Dejar la cafetera en su sitio habitual
Darse una ducha	Colgar la toalla después de ducharse
Afeitarse	Dejar la afeitadora eléctrica en el cargador
Dejar la mochila	Dejar la mochila junto a la silla
Peinarse	Dejar el peine en el estante

Movimientos enérgicos: Empezar por los amarres

¿Preparado para dar vueltas?

En *Hábitos mínimos* pueden idearse fórmulas eficaces empezando por un amarre. Básicamente, se trata de dar la vuelta a lo que hemos estado haciendo. En vez de empezar por un hábito que queremos adoptar y buscarle un sitio, empezamos por rutinas que ya realizamos y buscamos nuevos hábitos que introducir. Si todas las mañanas vaciamos sistemáticamente el lavavajillas, ¿qué nuevo hábito podemos ensayar a continuación? ¿Recoger las servilletas o limpiar el mostrador? Piensa en el momento en que te abrochas el cinturón de seguridad: ¿qué nuevo hábito puedes introducir aquí? Tal vez aspirar profundamente para relajarte. Supongamos que siempre llevas la taza de café a la mesa de tu despacho. ¿Qué nuevo hábito podrías practicar después de ese gesto invariable? ¿Sacar la lista de asuntos pendientes?

Empezando por rutinas diarias invariables —tus amarres— podrías indagar qué nuevos pequeños comportamientos introducir a continuación. Algunas personas utilizan este enfoque como técnica avanzada: algo que probar cuando ya tienen unos cuantos hábitos nuevos, pero buscan más oportunidades en su jornada. Otras personas podrían empezar por ahí. En cualquier caso, ya tienes a tu disposición más de una estrategia cuando se trata de crear fórmulas de *Hábitos*

mínimos .

Hábitos en el ínterin

Cuando mires detenidamente las rutinas que ya tienes, encontrarás pequeñas bolsas de tiempo libre que son sitios ideales para cultivar un nuevo hábito. Cuando abro el grifo de la ducha, el agua sale fría al principio. No me gustan las duchas frías, así que mi rutina típica es esperar a que el agua se caliente y eso tarda alrededor de veinte segundos. Ese tiempo de espera abre una oportunidad: «después de abrir el grifo de la ducha (y mientras espero), haré…».

Llamo Hábito en el Ínterin a esta clase de hábitos.

Mientras espero a que el agua salga caliente, pienso en algo de mi cuerpo de lo que me sienta satisfecho. Todos los días busco algo nuevo que valorar, desde la flexibilidad de mis hombros hasta mi capacidad para curarme un arañazo.

Todos tenemos esas pequeñas bolsas de tiempo: cuando me detengo ante un semáforo en rojo, cuando me pongo en la cola de la tienda, cuando riego las plantas del porche. Tenemos una posibilidad. Podríamos utilizar esos momentos para enfadarnos o distraernos, pero podrían sernos más útiles si los usáramos como amarres de nuevos hábitos.

Estos nuevos hábitos empezarán por lo pequeño y se mantendrán en lo pequeño: mi espera del agua caliente dura solo veinte segundos. Pero no subestimemos la fuerza de los Hábitos en el Ínterin. Un pequeño comportamiento que se ejecuta con consistencia puede adquirir importancia. Conforme buscamos nuevas formas de apreciar nuestro cuerpo todos los días, seguramente nos sentiremos más motivados para cuidar mejor de esa magnífica creación que es nuestro yo físico.

Aunque casi todos los Hábitos en el Ínterin seguirán siendo pequeños, podemos buscar bolsas de tiempo mayores para hábitos que queremos acrecentar. Britanny, una trabajadora con cinco criaturas, siempre tenía diez libros o más en la mesilla de noche. Ver crecer aquel montón le producía angustia. *Coach* diplomada de *Hábitos mínimos* , había diseñado un sólido hábito de leer todas las noches; sin embargo, no le bastaba para todo lo que quería aprender. Buscó un hueco en el que los audiolibros encajaran de manera natural en su

vida. Después de explorar un poco, creó un Hábito en el Ínterin con la siguiente fórmula: «después de abrocharme el cinturón de seguridad, pulsaré la tecla para escuchar el audiolibro». Ahora los escucha mientras va al trabajo. Y escucha muchos. Gracias a su Hábito en el Ínterin, Britanny consume por lo menos cinco libros al mes y el montón que tiene en la mesilla ya no le produce angustia.

Las mejores incitaciones para tus clientes

Si creas una aplicación, pides donativos a la gente, o ayudas a los demás a tomar suplementos de magnesio, una incitación bien diseñada es vital para la mayoría de las empresas. En realidad, es difícil pensar en un producto o servicio que no se base en la movilización de la clientela. Si no hay incitación, no hay acción. Para tener éxito con tu producto o servicio necesitarás calcular qué incitará al cliente en el momento adecuado.

En el mundo actual, lleno de aplicaciones, correos electrónicos y redes sociales, las empresas nos bombardean con Incitaciones Contextuales. Además, recibimos correo postal y llamadas telefónicas con el fin de incitarnos. Esto no es una novedad para nadie. Pero ahora mismo voy a hacer una predicción que será una novedad para muchas personas. Predigo que las Incitaciones Contextuales perderán efectividad con el tiempo. Las empresas pagarán más por llegar a sus clientes, pero recibirán mucho menos a cambio. ¿Por qué? En el futuro, las Incitaciones Contextuales no llegarán a los clientes en el momento apropiado o serán eliminadas sin saberlo. Y si las Incitaciones Contextuales llegan a las personas, estas las eludirán cada vez más, del mismo modo que pasamos aprisa los programas grabados con TiVo cuando salen anuncios. («¿Qué es TiVo?», preguntan mis estudiantes.)

Predigo que, para que tu empresa tenga éxito, necesitarás encontrar una forma mejor de incitar a tu clientela, dado que las Incitaciones Contextuales están perdiendo su efectividad. La buena noticia es que hay Incitaciones de la propia acción. Las empresas raras veces utilizan actualmente las Incitaciones de la propia acción, pero serán la principal estrategia en el futuro. Muchos productos y servicios tendrán éxito ayudando a los clientes a crear Incitaciones de la propia acción. He aquí cómo podría funcionar la cosa.

Supongamos que tu organización necesita que a sus pacientes se les tome la presión arterial una vez al día. En el pasado confiabas en las Incitaciones Personales —decir a los pacientes que recordaran tomársela todos los días—, pero veías que este método no funcionaba del todo bien. Empezaste utilizando Incitaciones Contextuales. Enviabas mensajes de texto, tu aplicación emitía un recordatorio rojo o indicabas a las enfermeras que llamaran a casa de los pacientes. Pero estas incitaciones funcionaron cada vez menos, porque los pacientes eran bombardeados con demasiadas incitaciones rivales. Así que, en vez de aumentar las Incitaciones Contextuales, recurres a las Incitaciones de la propia Acción.

Para descubrir buenas Incitaciones de esta clase, empieza por investigar un poco. Busca a tus mejores doscientos pacientes, esas personas que de manera sistemática se toman la presión sanguínea y te la informan. Pregúntales: «¿En qué momento de su rutina cotidiana suele tomarse la presión arterial?».

Analiza sus respuestas y busca tendencias. Supongamos que el veintiséis por ciento dice que se toma la presión cuando se sienta por la mañana con un café y el periódico. Otro veintiuno por ciento informa de que se la toma inmediatamente después de dar de comer a su mascota. Luego te enteras de que el diecisiete por ciento se la toma cuando va a ver en la tele su programa matutino favorito. Pero el treinta y seis por ciento restante responde de un modo muy dispar y sin manifestar tendencias claras.

Ya tienes información sobre el comportamiento de personas reales; tienes datos sobre qué rutinas cotidianas podrían ser amarres para el hábito de tomarse la presión. Mientras tratas de que aumente la regularidad, explicas que muchos pacientes que se toman la presión lo hacen habitualmente en tres momentos del día.

Les preguntas: «¿En cuál de estos tres momentos le vendría mejor?».

De este modo, ayudas a los pacientes a que encuentren el mejor momento para introducir el nuevo hábito en su dinámica cotidiana.

Es una forma de personalizar la incitación de cada paciente. No confías en que se acuerden de tomarse la presión. No los aturdes con notificaciones. Y no esperas que lo decidan solos. Utilizas el Diseño Conductual y el poder de las Incitaciones de la propia acción para ayudar a los pacientes a hacer lo que deben hacer.

El plan que he expuesto podría parecernos extraño en la actualidad, pero predigo que en el futuro será fundamental y de uso

común. Empresas que ayudan a los clientes a crear hábitos que les darán ventaja sobre los que no los crean.

Hábitos perla – crear belleza con los enfados

Cuando aprendes a diseñar y rediseñar incitaciones en tu vida, abres la puerta a nuevas formas de manejar situaciones que te angustiarían si no las trataras.

Durante decenios tuve problemas con el sueño. Conocía la importancia de dormir bien, pero seguramente ha sido el principal problema de salud que he tenido. Sabía que lo que me despertaba a media noche era el ruido que hacía el regulador del aire acondicionado, que producía un chasquido cada vez que se encendía y se apagaba automáticamente. Me había propuesto instalar un termostato especial, pero encontré una solución más sencilla y rápida. Cierta noche que desperté previendo el siguiente clic, resolví hacer de aquel ruido un amarre para relajar la cara y el cuello. La fórmula fue después de oír el clic, relajaré la cara y el cuello».

Mi fórmula - Método Hábitos mínimos

Después de...	Relajaré...	Para meterme en la cabeza este hábito, inmediatamente:
oír el clic del aire acondicionado	la cara y el cuello	

Momento de Amarre

Una rutina ya existente que te recuerde el Pequeño Comportamiento (el nuevo hábito).

Pequeño Comportamiento

El nuevo hábito que quieres adoptar, pero reducido a superpequeño y superfácil.

Celebración

Algo que haces para crearte un sentimiento positivo (yo lo llamo Resplandor).

Funcionó y no tardé en adquirir el hábito. Cuando oía el clic, me relajaba. Gracias a este resultado positivo, me pongo contento cuando oigo el clic, porque me recuerda que he de relajarme y así duermo mejor.

Llamo Hábitos Perla a estos hábitos, porque aprovechan incitaciones que producen enfado y los transforman en algo agradable.

El ejemplo que he puesto no es precisamente revolucionario, pero hace poco he sabido que mi amiga Amy hizo algo parecido, aprovechando el poder de después de un modo creativo y positivo.

Amy abordó un problema mucho más difícil y en el proceso creó un Hábito Perla muy notable.

Mientras Amy y su marido tramitaban la separación, las partes implicadas, desde el abogado de Amy hasta el terapeuta infantil designado por el tribunal, se lanzaban la palabra «hostilidad» como en un partido de tenis. Incluso después de solucionar la logística de la custodia, el exmarido seguía resentido con Amy y esta no tenía mejores sentimientos hacia él. Pero no podían eludirse.

Amy, al cabo de los meses, advirtió una pauta. Sostenía una conversación desagradable con su exmarido y durante todo ese día no paraba de darle vueltas a lo que habían hablado, con el invariable resultado de que se sentía alterada, irritada o culpable.

Así que decidió hacer algo al respecto.

No podía controlar lo que le decía el exmarido ni cómo se desarrollaba la situación. Los ataques verbales de él eran como el mal tiempo: unas veces se veían llegar y otras eran repentinos. Lo único predecible era cómo se sentía ella después. Así que fue eso lo que decidió cambiar. Su objetivo fue dejar de concentrarse en el exmarido. Utilizando como incitación el comportamiento del cónyuge, Amy se trazó un plan. Cada vez que se sintiera derrotada o atacada por él, haría algo agradable para ella: escuchar el último álbum de su banda favorita o escuchar el audiolibro que no podía terminar por falta de tiempo. En otras ocasiones iba directamente a Starbucks para tomar una taza de su té preferido. Fuera lo que fuese, debía tener la virtud de devolverle el buen humor. Como disponía de poco tiempo para sí misma, se dio cuenta de que haciendo de aquella nueva costumbre un hábito de «autocuidado» obtenía una recompensa doble: recuperaba parte del control y se hacía un regalo. Su victoriosa Fórmula del Hábito fue «después de escuchar ofensas, pensaré en hacer algo agradable para mí».

Mi fórmula - Método Hábitos mínimos

Después de...	Pensaré...	Para meterme en la cabeza este hábito, inmediatamente:
escuchar	en hacer algo	
mensajes	agradable	
	para mí	

Momento de Amarre

Una rutina ya existente que te recuerde el Pequeño Comportamiento (el nuevo hábito).

Pequeño Comportamiento

El nuevo hábito que quieres adoptar, pero reducido a superpequeño y superfácil.

Celebración

Algo que haces para crearte un sentimiento positivo (yo lo llamo Resplandor).

Funcionó a las mil maravillas. En vez de devolverle las ofensas al exmarido o sentirse atacada, se decía a sí misma: «Vaya por Dios, más improperios. Creo que es el momento de ver esa película que deseo ver hace tiempo». Y en vez de replicar, le decía adiós, seguía con sus asuntos y trazaba planes para la noche. No se le fastidiaba el día, no repetía mentalmente la conversación sostenida y… olvidaba. Así empezó a ver los ataques del exmarido como regalos involuntarios. A fin de cuentas, era él quien la incitaba a cuidarse. Amy reconoce que es una lógica curiosa, pero pensar en una situación difícil con toda la generosidad posible la ayudó a superarla.

Amy no tenía por qué tener en su vida a nadie que la hiciera sentirse de aquel modo. Pero no siempre podemos borrar de nuestra existencia a todas las personas y situaciones tóxicas que se presentan. A veces tenemos que soportar a personas que nos tratan injustamente, nos sacan de quicio o se portan mal. Pero podemos controlar nuestras reacciones. Y eso es lo que hizo Amy con su brillante uso de las incitaciones. Utilizar el comportamiento ajeno como incitación para dar una respuesta saludable y no reaccionar autodestructivamente es una gran idea que puede funcionar en toda clase de situaciones en que nos sentimos impotentes. Y Amy descubrió que el efecto positivo iba mucho más allá de su actitud inicial. Sus hijos, que a veces se encontraban en medio de un fuego cruzado, parecían menos estresados después del cambio de domicilio semanal. Amy advirtió igualmente que su calma recién conquistada parecía afectar a su exmarido. Era como si ella hubiera quitado fuelle a su furia. Seguía haciéndole observaciones mordaces de vez en cuando, pero ya no parecía haber tanta animadversión en ellas. Por primera vez, después de mucho tiempo, Amy se atrevió a pensar en la posibilidad de volver a ser amigos. O al menos padres civilizados. Este cambio adicional afectó al exmarido, que muy poco después dejó de dirigirle injurias. Amy recuerda que incluso le contó un chiste cierto día que ella fue a dejar a los niños en su domicilio. Los dos rieron juntos, por primera vez en más de dos años. Parecía irreal. Habían firmado una especie de tregua tácita que apenas un año antes había parecido imposible.

La llamé hace poco para pedirle ayuda en un proyecto y me dijo que ella y su exmarido habían hecho de anfitriones en la fiesta de fin de estudios de su hija menor. Le dije que me parecía fenomenal, pero también un poco alucinante. Se echó a reír y respondió: «Créeme, BJ., nadie está más asombrada que yo». Le pregunté cómo había sucedido y me dijo que había tenido que ver con la solidaridad. Al utilizar la

conducta negativa de él para incitar conductas positivas en ella, Amy era más feliz y más capaz de empatizar y sentirse solidaria. Cuando se alejó de aquel lugar de humillación y desaliento, fue capaz de pensar con más claridad. Comprendió que su exmarido había dedicado menos tiempo que ella a desarrollar su habilidad para llevarse bien con los demás. Durante su vida matrimonial, Amy había sido el amortiguador de los cambios de humor del marido. Así que este, cuando se divorciaron, tuvo que resolver solo todo aquello. Amy sabía que esto era difícil para él y sintió compasión por su exmarido.

Como seres humanos, tenemos instintos que nos indican qué piensan los demás de nosotros, aunque no lo digan expresamente. Amy cree que su marido sintió el cambio de actitud y la comprensión que lo acompañaba, y también él empezó a experimentar cambios. También me dijo Amy que fue algo no deliberado. Cuando adoptó el hábito del autocuidado, solo quería protegerse y transformar una situación terrible.

Es lo que ocurre cuando afinas una habilidad y te permites experimentar con ella de manera nueva y asombrosa. El uso de las incitaciones para resolver problemas y darle la vuelta a la conducta de su marido fue una solución excepcional y creativa. Lo que no fue excepcional en la historia de Amy es el efecto dominó que este hábito positivo inicial tuvo en otras personas y en su propia vida.

El motivo por el que tuvo un efecto tan positivo es el secreto subyacente de por qué *Hábitos mínimos* funciona tan bien. La gente cambia mejor cuando se siente bien, no cuando se siente mal. Amy se preparó para el éxito utilizando cuidadosamente incitaciones para diseñar cambios. Estos funcionaron porque la ayudaron a hacer lo que sabía que quería hacer. ¿Y el éxito? Sentirse bien. Así que siguió buscando esa sensación y aumentó su confianza en que podía aportar cosas buenas a su vida diseñándolas. Su capacidad para facilitarse comportamientos y su buena disposición a ensayar incitaciones aumentó, lo cual le facilitó el inicio de nuevos hábitos. La facilidad de este proceso aumentó su motivación y su decisión de probar cosas nuevas y aparentemente difíciles.

Pero hay otra razón por la que Amy fue tan eficaz.

Dio el último paso para sintonizar con las buenas vibraciones. Creaba emociones positivas sobre la marcha utilizando técnicas que había aprendido con el método *Hábitos mínimos* . Lo celebraba. Y ese será nuestro siguiente tema.

En el capítulo que sigue hablaré de una técnica para incentivar tu

cerebro y darte poder para crear hábitos con rapidez y facilidad.

Pequeños ejercicios para encontrar incitaciones a hábitos nuevos

EJERCICIO 1: ENCONTRAR AMARRES

Preparar una lista de los hábitos (o rutinas) que practicas todos los días es un recurso valioso. Puedes utilizar cualquier hábito invariable como una incitación —un amarre— para un hábito nuevo.

Para ayudarte a crear una lista con mucho material, en los pasos que siguen he desglosado toda una jornada de trabajo en varias partes.

Paso 1 : Enumera los hábitos que practicas todas las mañanas, antes de ir al trabajo.

Paso 2: Enumera todos los hábitos que practicas diariamente antes del almuerzo.

Paso 3: Enumera todos los hábitos que practicas diariamente durante el almuerzo.

Paso 4: Enumera los hábitos que practicas todos los días, inmediatamente después del almuerzo. (Si eres como todo el mundo, puede que no tengas muchos hábitos fijos a primera hora de la tarde. No pasa nada.)

Paso 5: Enumera los hábitos que practicas todos los días en el trabajo. (Puede que practiques solo unos cuantos, pero tal vez sean excelentes amarres de hábitos nuevos.)

Paso 6: Enumera todos los hábitos que practicas después de salir del trabajo (incluidos los que practicas en casa).

Paso 7: Enumera los hábitos que practicas inmediatamente antes de acostarte.

Paso 8: Archiva la lista. La utilizarás en el siguiente ejercicio.

EJERCICIO 2: CREAR FÓRMULAS DE *HÁBITOS MÍNIMOS* UTILIZANDO LA LISTA DE HÁBITOS YA EXISTENTES

Una forma rápida y efectiva de crear hábitos nuevos es empezar por hábitos que ya tienes y encontrar uno nuevo que se derive de aquellos de manera natural. En el ejercicio anterior preparaste una larga lista de hábitos diarios. Eso está bien. Ahora la utilizarás.

Paso 1 : Elige en la lista un hábito invariable que nunca te olvidas de practicar.

Paso 2: Piensa en hábitos nuevos que puedan derivarse de manera natural del hábito elegido.

Paso 3: Elige el hábito que más te guste del Paso 2. Escribe una fórmula según el formato de *Hábitos mínimos* : «después de…, haré…».

Paso 4: Repite los pasos del 1 al 3 y busca otros dos hábitos invariables para preparar otras dos fórmulas de *Hábitos mínimos* . (Aprenderás más trabajando con tres hábitos a la vez.)

Paso 5: Empieza a practicar los nuevos hábitos. (No seas demasiado estricto contigo mismo. Lánzate y diviértete.)

EJERCICIO 3: CREAR HÁBITOS PERLA PARA RESOLVER SITUACIONES IRRITANTES

Este ejercicio es para crear algo valioso partiendo de un elemento irritante.

Paso 1: Enumera como mínimo diez cosas que te fastidian con frecuencia (hacer cola, el ruido de las motos, los ladridos del perro del vecino).

Paso 2 : Elige el elemento más frecuente y fastidioso de la lista.

Paso 3: Explora hábitos nuevos y beneficiosos que podrías practicar cuando sientes el fastidio. Propón como mínimo cinco posibilidades.

Paso 4: Elige la mejor opción del Paso 3 y crea una Fórmula de *hábitos mínimos* . Por ejemplo: «después de comprender que la cola va para largo, practicaré sosteniéndome sobre un pie, y luego sobre el otro».

Paso 5: Empieza a practicar el Hábito Perla. (Y fíjate en lo que ocurre con tu nivel de fastidio.)

Antes de pasar al siguiente capítulo, traemos de nuevo al amigo PAC para que nos recuerde lo que hemos aprendido sobre las raíces de las incitaciones.

INCITACIÓN

ACCIÓN
PERSONA
Hacer que la persona se incite a sí misma a la acción
Una rutina ya existente incita a la acción siguiente
Algo que hay en el contexto de la persona incita a la acción
CONTEXTO

CAPÍTULO

5

LAS EMOCIONES CREAN HÁBITOS

Linda pegó una postal en el frigorífico, junto a las obras maestras que sus hijos habían pintado con los dedos. Era una imagen en blanco y negro en que se veía a una ama de casa de los años 50 hablando por teléfono. Encima del perfecto peinado de la señora había un bocadillo en el que se leía: «Si los niños siguen vivos a las cinco en punto, habré cumplido mi misión».

Cuando Linda la vio, se echó a reír.

Primero río y luego meditó. Representaba una actitud autoaprobadora que deseaba con toda su alma, pero que le parecía difícil de adoptar. La idea de sentirse satisfecha con lo que hacía por sus hijos le parecía lógica, como es natural, pero también emocionalmente inalcanzable. Por eso había puesto la postal en el frigorífico.

Cuando su marido llegó a casa y vio la postal, arqueó las cejas ante la ironía.

«Me inspira», dijo Linda con un suspiro.

En aquellos tiempos, Linda era una madre que hacía de ama de casa a tiempo completo y tenía seis criaturas de menos de trece años. Le gustaba estar en casa con ellas y no lo habría cambiado por nada, pero se sentía continuamente con el agua al cuello y totalmente desbordada. Cuando se acostaba por la noche, solo podía pensar en lo que no había hecho aquel día. Las imágenes de la jornada pasaban volando por su mente: el asiento trasero del coche lleno de cereales («tendría que haber pasado la aspiradora»); montones de ropa recién lavada («debería haberla guardado»); la cara entristecida de su hijo cuando lo reprendió por empujar a su hermana («debería ser más

tolerante con él»); los platos sucios amontonados en el fregadero («tendría que haberlos fregado; mi madre nunca los habría dejado así»). Lo que había empezado como pequeños retrasos en su lista de asuntos pendientes había terminado siendo algo mucho peor. Cada tarea sin hacer que desfilaba por su mente, por la noche se transformaba en una cavilación sobre todas las cosas en las que no daba la talla como madre, ni como esposa, ni como ser humano.

Algunas noches, cuando metía la leche en el frigorífico por enésima vez, incluso el ama de casa de los años 50 parecía decepcionada de ella. No solo no había cumplido con su misión de madre cuando daban las cinco, sino que tampoco creía que todo lo que hacía tuviese mérito. La mujer del frigorífico dejó de ser una inspiración y pasó a ser un recordatorio de lo lejos que estaba de aquella actitud de valiente aprobación de sí misma.

Cuando Linda me contó esta historia años después, no me sorprendió.

En mis investigaciones he averiguado que los adultos tienen muchas formas de decirse: «Lo hice mal» y muy pocas de decirse: «Lo he hecho bien». Pocas veces reconocemos el éxito y nos sentimos bien por lo que hemos hecho.

Decirte que has de sentirte bien por los pequeños aciertos podría parecerte extraño. Al igual que Linda, puede que te concentres solo en los defectos mientras avanzas con dificultad día tras día y año tras año. Pero quiero decirte que no estás solo. Por eso he escrito este capítulo pensando en ti.

En las páginas que siguen te enseñaré a adquirir un superpoder, que es la capacidad para que te sientas bien en un momento dado. Puedes utilizarlo para transformar tus hábitos y, en última instancia, tu vida.

Sentirse bien es una parte vital del método *Hábitos mínimos* . Puedes crear esta sensación utilizando una técnica que llamo «celebración». Cuando celebras algo al estilo de *Hábitos mínimos* , te creas una emoción positiva «a la carta». Esta buena sensación conecta el nuevo hábito en tu cerebro. Comprobarás que esta celebración es sorprendentemente efectiva y puede ser rápida y fácil, incluso divertida.

La celebración es tanto una técnica específica para modificar un comportamiento como un cambio de contexto psicológico. Imagina lo diferentes que habrían sido los desasosiegos nocturnos de Linda si hubiera tenido un método para sentir las cosas mucho menos

desproporcionadas. Porque la verdad es que sus días estaban llenos de carencias y excesos, de momentos de tensión y de momentos triunfales. Puede que no pasara la aspiradora por el coche, pero llevaba a sus hijos al colegio, al fútbol y a las clases de violín, y llegaba a tiempo. Puede que no doblara y guardase la ropa recién lavada, pero la había lavado y secado. Puede que no fregara los platos, pero había dado a sus criaturas una comida sana y la habían disfrutado juntos. En aquella época, Linda no entendía la importancia de reconocer aquellas pequeñas victorias como forma de cambiar su comportamiento y su vida. Aquellos triunfos estaban allí desde siempre, pero Linda, como muchas otras personas, necesitaba habilidades para saber cómo celebrarlos.

Una confesión: no te lo conté todo sobre por qué mi hábito de pasarme el hilo dental fue tan efectivo con tanta rapidez.

Naturalmente, sintonicé mi comportamiento desde la perspectiva de C = MAI.

Me facilité la limpieza con el hilo dental. Encontré una incitación fenomenal. *Bum*… y todo parece estupendo, ¿verdad?

Bueno, en el rompecabezas había otra pieza. La encontré en una época en que estaba tan estresado que todo se me hacía cuesta arriba. Había iniciado un proyecto que no daba resultados y mi sobrino había fallecido trágicamente en plena juventud. Seguir bregando diariamente con aquellos acontecimientos a cuestas me impidió dormir bien durante semanas. Muchas noches estaba tan angustiado que me despertaba a las tres de la madrugada y hacía lo único que me calmaba: ver vídeos de cachorros de perro en Internet. Por la mañana me levantaba dando traspiés y empezaba la jornada. Cuando me lavaba la cara en el cuarto de baño, evitaba mirarme en el espejo. No quería recordar la realidad que yo sabía que me miraría a los ojos: tenía un aspecto horrible, me sentía fatal y me asustaba enfrentarme a la jornada que tenía por delante.

Cierta mañana, después de pasar una noche particularmente mala en que no me calmaron ni los vídeos de los cachorros, me miré en el espejo a regañadientes y me dije: «¿Sabes? Puede que hoy te hundas definitivamente». Podía ser una jornada, no de simples contratiempos, sino de fracaso absoluto.

Proseguí con mi rutina matutina y cogí el hilo dental. Y entonces me dije: «Bueno, aunque todo se vaya a pique, no será un fracaso

absoluto, ya que al menos me he pasado el hilo por un diente».

Sonreí al espejo y me dije: «¡Victoria!».

Entonces lo sentí.

Algo cambió. Fue como si se me hubiera encendido una pequeña llama en el pecho, donde todo había sido tensión y tinieblas. Me sentí más tranquilo, incluso un poco más fuerte. Y quise que aquella sensación se repitiera.

Pero tuve miedo de perderla. Mi sobrino acababa de morir, mi vida estaba al borde del abismo ¿y pasarme el hilo por un diente me había levantado el ánimo? Era de locos. ¿Cómo era posible que aquello hiciese que me sintiera mejor?

Si no hubiera sido un científico de la conducta y no hubiera sentido una curiosidad infinita por la naturaleza humana, puede que me hubiera echado a reír y lo hubiera olvidado todo. Pero me pregunté: «¿Cómo ha conseguido el hilo dental que me sintiera mejor? ¿Fue el hecho de la limpieza? ¿Fue decir “victoria” delante del espejo? ¿O fue sonreír?».

Por la noche repetí la operación. Me limpié un diente, sonreí ante el espejo y dije: «¡Victoria!». Pasaron varios días, muchos de los cuales fueron igual de difíciles, y seguí pasándome el hilo dental y cantando victoria. Al margen de lo que ocurriera antes o después, todos los días fui capaz de crear un momento en que me sentía bien, y eso fue lo notable.

Mi fórmula - Método Hábitos mínimos

Después de...	Me...	Para meterme en la cabeza este hábito, inmediatamente:
cepillarme los dientes	pasarme el hilo dental	

Momento de Amarre

Una rutina ya existente que te recuerde el Pequeño Comportamiento (el nuevo hábito).

Pequeño Comportamiento

El nuevo hábito que quieres adoptar, pero reducido a superpequeño y superfácil.

Celebración

Algo que haces para crearte un sentimiento positivo (yo lo llamo Resplandor).

En aquella época no sabía por qué funcionaba mi pequeña celebración, pero sentía una transformación importante. Empecé a cantar victoria con otros hábitos nuevos y me di cuenta de que los adoptaba con más rapidez que aquellos otros que no celebraba. Probé otras formas de celebrarlo, por ejemplo, levantando los pulgares o alzando el puño y exclamando: «¡Asombroso!».

También encontré formas de celebrarlo en silencio: podía crear la sensación de éxito simplemente sonriendo y diciéndome «¡Bravo!» para mis adentros.

Cuando empecé a enseñar el método *Hábitos mínimos* , en 2011, introduje la celebración como parte del programa. No expliqué por qué quería que lo hicieran los habituadores, solo dije: «después de practicar el nuevo hábito, celébrenlo».

Tiempo después, cuando entrenaba a *coaches* y los autorizaba a enseñar el método *Hábitos mínimos* , supe que usar la celebración para autofortalecerse no surge con naturalidad para todo el mundo y que incluso hacía que algunas personas se sintieran incómodas (no hay que preocuparse, volveremos sobre esto más adelante).

A pesar de que les indicaba cómo celebrarlo, algunos habituadores se saltaban el momento, creyendo que la celebración era optativa o demasiado forzada. Incluso había profesionales que estaban aprendiendo mi método en profundidad que en ocasiones no se tomaban la celebración en serio. Tuve que hacer hincapié en esta técnica, y de manera creciente, porque cada vez estaba más convencido de que sentirse bien era el mejor medio de crear hábitos. Sabía que las personas que aceptaban la celebración eran las que adoptaban hábitos en menos tiempo. Más aún: las personas que celebraban me contaban lo sorprendente que era que un detalle tan pequeño tuviera un efecto tan grande. Me decían que daban comienzo al nuevo hábito con mucho entusiasmo únicamente para poder celebrarlo. Algunos me preguntaban: «¿Es una chifladura?» (No. En realidad es un síntoma magnífico.)

Pasos en el diseño conductual

Paso 1: Clarificar la aspiración

Paso 2: Explorar opciones conductuales

Paso 3: Abordar comportamientos concretos

Paso 4: Empezar por lo pequeño

Paso 5: Encontrar una buena incitación

Paso 6: Celebrar los éxitos

¿Por qué insisto tanto en la celebración? Para responder a esta pregunta tengo que volver a los primeros tiempos de *Hábitos mínimos* .

A los pocos meses de empezar la enseñanza del método *Hábitos mínimos* tuve una experiencia que nunca olvidaré. Una señora llamada Rhonda me mandó un correo electrónico para darme las gracias. Me decía que mi técnica de la celebración había tenido un gran efecto en su vida. Para su sorpresa, se sentía optimista porque por fin había descubierto su propio potencial. Cuando se puso a practicar *Hábitos mínimos* , se dio cuenta de que había estado «toda su vida diciéndose tonterías».

La perspicacia de Rhonda supuso un gran estímulo para mí. Reafirmó mi deseo de enseñar *Hábitos mínimos* y la poderosa técnica de la celebración. Gracias a Rhonda cambié de planes: el proyecto que yo llamaba *Hábitos mínimos* tenía que ser algo más que una investigación. Tenía que ser una intervención general.

Quise aprender más para que mi búsqueda fuera efectiva. Deseaba averiguar por qué decir una nimiedad como «victoria» podía tener un efecto tan grande. ¿Por qué la celebración aceleraba la adopción de mi hábito de pasarme el hilo dental?

Para encontrar la respuesta seguí enseñando la técnica de la celebración a miles de habituadores y todas las semanas evaluaba el efecto. También observaba en la vida cotidiana que algunas personas, entre ellas deportistas de talla mundial, celebraban sus éxitos con total espontaneidad. Busqué en la literatura científica. Averigüé que nadie había estudiado el fenómeno, aunque aquí y allá encontraba ideas afines. Después de pasar unos años uniendo piezas y fragmentos, di con la solución.

Cuando celebramos un buen resultado, entramos en los circuitos de gratificación del cerebro. Al sentirnos bien en el momento oportuno, nuestro cerebro reconoce y codifica la serie de comportamientos que acabamos de ejecutar. En otras palabras, puedes incentivar tu cerebro para que cree un hábito celebrándolo y fortaleciéndolo. En el curso de mis investigaciones descubrí que esta técnica nunca se había bautizado, descrito, ni estudiado. Comprendí que estudiando y enseñando la celebración me adentraba en un territorio virgen que ayudaría a mejorar a la gente.

Ha llegado el momento de dar la bienvenida a sentirse bien.

Las experiencias positivas fortalecen los hábitos

Todos los padres recuerdan la desbordante alegría que sintieron al ver que sus retoños daban los primeros pasos. Aunque el escenario varía, el guion es el mismo. Tambaleándose, pero decidida, la criatura se apoya en el borde de la mesa de centro y corretea a su alrededor unos minutos antes de observar que su madre se arrodilla a un metro de allí. Puede que el padre esté en el sofá, grabando aquellos momentos para la posteridad. Hace tiempo que la han animado, pero puede que aquel sea el gran día. Al final, la criatura se arma de valor y deja de apoyarse en la mesa. La madre alarga los brazos y dice: «Vamos, cariño, puedes hacerlo».

La criatura da un paso, luego otro, otro más y por fin cae en brazos de su madre.

«¡Bravo! ¡Bien hecho, pequeña! ¡Fíjate, ya andas!»

El padre dejará seguramente el teléfono y levantará a la niña abrazándola. Puede que incluso dé una vuelta sobre sí mismo mientras la criatura ríe.

Andar es un comportamiento que se repite hasta que pasa a ser una segunda naturaleza. Y los padres aplauden y animan a sus hijos. Es una reacción natural de padres de todo el mundo y tiene una finalidad: celebrarlo en aquel preciso momento ayuda a los niños a aprender más deprisa.

Cuando digo aprender, no quiero decir memorizar tablas de multiplicar. El aprendizaje, en psicología, es el proceso por el que el cerebro facilita un cambio de comportamiento en respuesta al entorno. El objetivo de estos cambios, desde el punto de vista de la evolución, es facilitar la supervivencia, el desarrollo y la reproducción.

Una serie de experiencias positivas puede consolidar un nuevo comportamiento que conduce a una respuesta habitual. Por ejemplo, cualquier cosa que proporcione un placer inmediato puede fortalecer un comportamiento y aumentar las probabilidades de que se repita en el futuro. La comida puede ser una herramienta poderosa por este motivo. Tanto si tratas de enseñar a tu perro a sentarse como si quieres conseguir que tus estudiantes lleguen a tiempo ofreciéndoles dulces durante las primeras clases, los regalos pueden motivar una conducta y reforzar un hábito.

Hace unos años, en mi laboratorio de Stanford, quisimos comprobar si el humor era un medio efectivo de promover el reciclaje. Preparamos un cubo de reciclaje para que cada vez que la gente

echara algo en él, oyera un gracioso pasaje de audio de *Los Simpson* . Cuando alguien echaba en el cubo una lata de refresco vacía, el cubo se activaba y decía: «¡Marge, tenemos correo!» con la inconfundible voz de Homer. Expusimos el cubo en secreto en una feria de muestras de San José y observamos las reacciones. Cuando la gente lo utilizaba, se quedaba boquiabierta y se reía. Algunas personas buscaban papeles sueltos para echarlos en el cubo y oír más frases graciosas. Otras sacaban objetos del cubo y volvían a meterlos. ¿Crearía un cubo de estas características el hábito de reciclar? Es posible. En cualquier caso, íbamos por el buen camino. La sensación positiva del humor puede fortalecer el comportamiento.

Aliviar la incomodidad física, emocional o psicológica es también una experiencia positiva. Son las tres de la mañana y tienes otro episodio de insomnio. Estás inquieto y piensas en el trabajo. El día siguiente termina un plazo importante y todos se apresuran para tener a punto un proyecto. Eres el director, así que tienes que hacer que las cosas se muevan. Y mientras estás allí acostado y despierto, temes que por la mañana la productividad se congestione en tu bandeja de entrada. La idea te angustia. Así que coges el teléfono de la mesilla de noche y compruebas el correo. Uf, nada urgente. No hay necesidad de responder a nada. Te sientes aliviado. Esa es una experiencia positiva que buscarás la siguiente vez que despiertes en plena noche. Compruebas la bandeja de entrada y una vez más sientes alivio. Comprobar el correo empezará a ser un hábito. En algunas de las charlas que he dado en diversas empresas, he preguntado al público si esto le resulta familiar. En ocasiones, más del treinta por ciento de los asistentes ha levantado la mano y ha admitido este hábito. Pocas de estas personas sabían que la causa era el alivio.

En ciertos videojuegos, los niveles más elementales facilitan el triunfo. Los han diseñado así. Estimulan el deseo de seguir jugando. *Candy Crush* se ha bajado más de dos mil millones de veces. Es un juego combinatorio sencillo (y gratuito) con el que se puede jugar en el teléfono. El primer nivel es ridículamente fácil. Para indicarte que has ganado, los diseñadores acumularon toda clase de divertidas experiencias sensoriales. Se oyen campanitas agradables y hay entradas visuales simpáticas. Cada vez que llegas a cierta puntuación, aparece la palabra *sweet* («dulce», «cariño», «ricura»). ¿Resultado? Te sientes satisfecho muy pronto y activas la aplicación cada vez que tienes un par de minutos libres. ¿Por qué? Porque jugando a esto eres una ricura. ¿Y? Y te sientes fenomenal.

Aunque estas experiencias conducen al campo de los hábitos por otros caminos del bienestar, todas tienen una cosa en común. Lo que ocurre en el cerebro cuando experimentamos un refuerzo positivo no es magia: es neuroquímica. Las buenas sensaciones estimulan la producción de un neurotransmisor (un mensajero químico del cerebro) llamado dopamina, que controla el «sistema de recompensas» del cerebro y nos ayuda a recordar qué comportamiento conduce a la buena sensación, para que lo repitamos. Gracias a la dopamina, el cerebro codifica la relación causa-efecto y esto crea expectativas para el futuro.

Podemos incentivar este sistema de recompensas creando en el cerebro un acontecimiento que los neurocientíficos llaman «error de predicción de recompensa». He aquí cómo funciona: el cerebro no cesa de juzgar y evaluar las experiencias, los espectáculos, los sonidos, los olores y los movimientos del mundo que nos rodea. Basándose en experiencias anteriores, el cerebro configura predicciones sobre lo que experimentaremos en una situación dada. El cerebro predice lo que ocurrirá cuando se nos caiga el teléfono al suelo (¡maldita sea!) y predice el sabor de la sopa de almejas que nos servirán en nuestro restaurante favorito (¡mmm!). Cuando una experiencia se sale de la pauta que espera el cerebro (vaya, menos mal que no se ha roto el dichoso cacharro) se produce un «error de predicción de recompensa» y las neuronas ajustan la liberación de dopamina para codificar una expectativa actualizada.

Supongamos que tienes la costumbre de escribir todos los días en un diario personal. Una mañana empuñas un bolígrafo nuevo que tiene tinta morada. Empiezas a escribir y notas la suavidad con que el bolígrafo se desliza por el papel; se diría que escribe solo, como si tuvieras superpoderes. Y te das cuenta de que tu caligrafía es mucho mejor. Te sientes insólitamente eficaz escribiendo con tinta morada y eso sorprende a tu cerebro: un error de predicción de recompensa. Las emociones de ese momento hacen que tus neuronas liberen dopamina, que rápidamente codifica el nuevo comportamiento como algo que debería repetirse. Lo mismo ocurre cuando el padre o la madre gritan de alegría porque su criatura ya sabe andar. El cerebro de la criatura dispara la dopamina y codifica «andar» como algo bueno, algo que la criatura debería hacer otra vez.

Las emociones crean hábitos

Hay una conexión directa entre lo que sentimos cuando hacemos algo y la probabilidad de que lo repitamos en el futuro. Cuando descubrí esta conexión entre emociones y hábitos en el curso de mis investigaciones sobre el método *Hábitos mínimos* , me sorprendió no haberla detectado antes. Semejante a la solución de un acertijo, me pareció tan evidente que me pregunté por qué esta idea aún no formaba parte del conocimiento general.

La gente, durante muchísimo tiempo, ha creído en el viejo mito de que la repetición crea el hábito, y se ha concentrado en la cantidad de días que requiere. Uno de los actuales blogueros del hábito, un personaje popular, sigue diciendo que la clave está en la repetición o frecuencia. Yo solo digo esto: estas personas están reciclando viejas ideas. No han hecho investigaciones innovadoras.

Gracias a mis propias investigaciones he descubierto que los hábitos pueden formarse muy deprisa, por lo general en cuestión de días, siempre que las personas tengan una fuerte emoción positiva relacionada con el comportamiento. De hecho, parece que algunos hábitos se sintonizan inmediatamente: lo practicas una vez y ya no tienes en cuenta otras opciones. Has creado un hábito instantáneo. Por ejemplo, si regalas un móvil a tu hija adolescente, su respuesta emocional a usarlo se transformará en hábito en seguida. No harán falta repeticiones.

Cuando enseño comportamiento humano, reduzco este a cuatro palabras que aclaran la cuestión: las emociones crean hábitos. No las repeticiones. No la frecuencia. No el polvo de hadas. Las emociones.

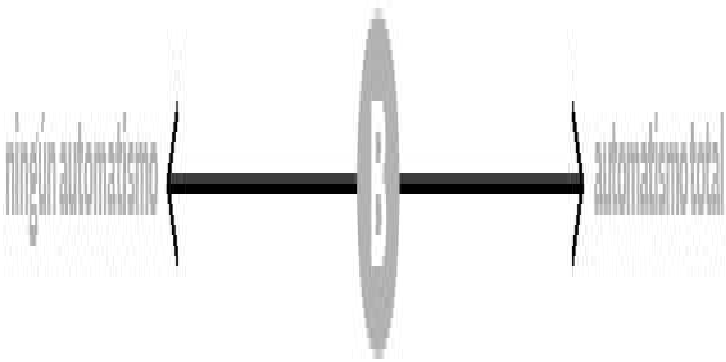
Cuando diseñas la formación de un hábito —para ti o para otras personas—, en el fondo estás diseñando emociones.

Pensemos en cómo explota Instagram esta dinámica, para bien o para mal. Haces una foto, la aplicación facilita el uso de filtros. Mientras pruebas los filtros, ves que la foto se transforma ante tus ojos, como por arte de magia, y tu foto deja de ser una simple foto. Te sientes como si trabajaras con una creación artística excepcional. Puede que incluso te sorprendas o asombres de tus habilidades. Cuando esto ocurre, tu cerebro libera dopamina y buscas oportunidades para utilizar Instagram otra vez porque te has sentido bien.

Desde el punto de vista de la conducta, la decisión y el hábito son conceptos opuestos. Las decisiones exigen deliberación, los hábitos no. Todas las mañanas decides qué ropa ponerte. Tras miles de repeticiones, sigue siendo una decisión, no un hábito. Pero casi nadie decide si se llevará el teléfono cuando sale de su casa. La gente lo coge y se lo lleva, sin que medie ninguna deliberación. Es el piloto automático.

He creado un modelo sencillo para explicar la diferencia entre las decisiones y los hábitos. Lo llamo «espectro del automatismo».

¿Cuánto automatismo hay en el comportamiento?



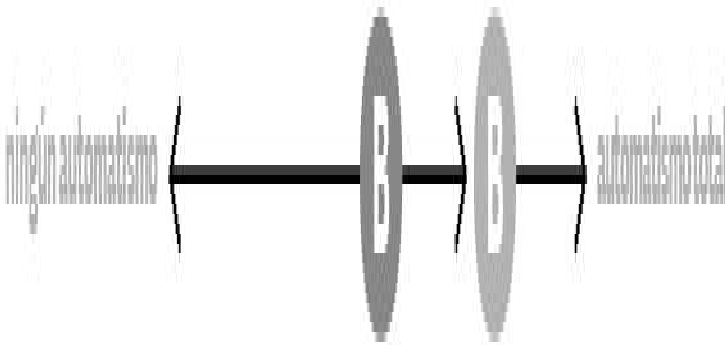
Decisiones

El comportamiento en el espectro del automatismo

Hábitos firmes

En el extremo izquierdo del espectro tenemos comportamientos que no son automáticos. Son decisiones, elecciones deliberadas. En el extremo derecho tenemos hábitos fijos, comportamientos que llevamos a cabo sin pensar, como sostener un lápiz o atarnos los zapatos. El círculo central del espectro representa un comportamiento en el que ha habido un poco de deliberación, así que no es totalmente automático. Si ejecutas el comportamiento del centro y reaccionas emocionalmente —si tienes una sensación positiva mientras lo ejecutas o inmediatamente después de ejecutarlo—, ese comportamiento se correrá hacia la derecha del espectro y se volverá más automático.

Las emociones hacen más automático el comportamiento



Decisiones

El comportamiento en el espectro del automatismo

Hábitos firmes

Pensemos en el siguiente ejemplo: utilizar Uber o un taxi corriente. La primera vez que elijamos Uber, seguramente analizaremos los beneficios y los inconvenientes de utilizar este servicio en vez de parar un taxi en la calle. Y luego decidimos. Digamos que elegimos Uber y la experiencia ha sido magnífica. A fin de cuentas, es un servicio que lo facilita todo, y casi da la sensación de que hemos delinquido impunemente. La primera vez que utilicé Uber quedé complacido. Pulsé unos botones y fue como si me recogiera una alfombra mágica y me transportara rodeado de lujos. Madre mía. No puedo negarlo, superó mis expectativas.

La siguiente vez que tuve que desplazarme, apenas pensé en cómo llegar a mi destino. Ni siquiera pensé en parar un taxi en medio de la calle. No hizo falta tomar una decisión. Me limité a activar la aplicación de Uber y a pulsar unos botones. Sí, el hábito se formó así de rápido: bastó una sola experiencia. Casi todos los comportamientos necesitan más tiempo para pasar de la decisión al hábito, pero espero que todos hayan captado la idea.

El hecho de que las emociones creen hábitos es bueno y malo por igual. Empezaré por el aspecto tenebroso.

El proceso general que sigue la formación de los hábitos que consideramos «buenos» es exactamente el mismo que cuando se trata de hábitos que consideramos «malos». A nuestro cerebro le da igual que la sociedad haya declarado poco sano comer pastel a las dos de la madrugada. Lo que quiere es el placer que siente cuando comemos pastel. Hay muchos comportamientos que nos complacen (¡salve, videojuegos!) y han degenerado en hábitos que preferiríamos no tener. La cuestión es que el sistema gratificador de nuestro cerebro recibe la influencia directa de las emociones y una influencia menos directa de lo que la sociedad califica de «bueno» o «malo». Como seres humanos, estamos estrechamente ligados a las emociones, por eso casi todos tenemos un repertorio mixto de hábitos: unos los queremos y muchos otros no.

La buena noticia del asunto es que no estamos indefensos ante la química del cerebro. Utilizando lo que sabemos sobre las funciones cerebrales, podemos contribuir a que el cerebro nos ayude.

¿Cómo?

Creando adrede sentimientos que conecten con hábitos que queremos realmente en nuestra vida. Cuando incentivamos los antiguos caminos conductuales del cerebro, tenemos acceso al asombroso potencial humano para aprender y cambiar. Tenemos la

oportunidad de utilizar la maquinaria cerebral para sentirnos bien y cambiar comportamientos.

Podemos utilizar muchas clases de autorefuerzos para conectar con un hábito, aunque durante mis investigaciones y mi docencia he averiguado que el mejor método es crear una sensación de triunfo.

Por qué la celebración funciona mejor para construir hábitos

La celebración es el mejor método para crear una sensación positiva que sintonice con los nuevos hábitos. Es gratis, rápido y está a disposición de personas de todos los colores, formas, tamaños, ingresos y caracteres. Además, la celebración nos enseña a tratarnos bien, una habilidad que rinde los mayores dividendos.

Pero antes de ponernos a combinar la técnica de la celebración con todo lo que hemos oído sobre gratificaciones y recompensas, recapacitemos un poco.

Se trata de las recompensas. Tranquilos, será un sermón muy breve.

Muchos que se consideran expertos en esto de los hábitos han promovido la idea de motivar un hábito nuevo por medio de una recompensa. En realidad, dan vueltas alrededor de la buena solución, porque, sí, es verdad que un estímulo gratificante activa los circuitos cerebrales de la recompensa, pero al igual que ha ocurrido con muchas palabras que han salido de la academia y han caído en la divulgación científica, el significado de «recompensa» se ha enturbiado hasta el extremo de ser inútil en unos casos y totalmente desorientador en otros.

Digamos que nos hemos propuesto correr todos los días durante dos semanas y que al final de esas dos semanas nos «recompensaremos» con un masaje. Yo diría: «¡Bien por ti!», porque todos sacamos provecho de los masajes. Pero añadiría que eso del masaje no es una recompensa. Es un aliciente.

La definición de recompensa en ciencias de la conducta es que se trata de una experiencia ligada directamente a un comportamiento que aumenta la probabilidad de que este se repita. La oportunidad de la recompensa es importante. Los científicos aprendieron hace decenios que las recompensas tienen que producirse durante el

comportamiento o inmediatamente después. El cerebro libera y procesa la dopamina muy deprisa. Eso quiere decir que para formar un hábito tienes que dar la orden a las buenas sensaciones en seguida.

Los alicientes, como las primas o los masajes mensuales, pueden motivar, pero no cambian las conexiones cerebrales. Los alicientes tienen las miras puestas en el futuro, demasiado lejos para administrar la importantísima inyección de dopamina que codifica el nuevo hábito. Hacer tres flexiones de piernas por la mañana y recompensarte con una película por la noche no funcionará. Las flexiones y las buenas sensaciones de la película están demasiado separadas en el tiempo para que la dopamina construya un puente entre los dos fenómenos.

La reacción neuroquímica que quieres incentivar no solo depende del tiempo, sino que además es muy personal. Lo que hace que una persona se sienta bien podría no ser útil para otra. Puede que a tu jefa le guste el aroma del café. Cuando entra en una cafetería y olfatea, se siente bien. Y esta sensación inmediata construye el hábito de visitar la cafetería. Pero es posible que a tu colega no le guste el olor del café. Su cerebro no reaccionará del mismo modo.

Una auténtica recompensa —algo que crea realmente un hábito— es una experiencia mucho más concreta de lo que cree la mayoría de la gente.

En mis investigaciones y mi docencia valoro la precisión. Procuro utilizar palabras que tengan un significado claro y concreto. Como «recompensa» se ha enturbiado mucho con el uso cotidiano, no empleo esta palabra sin definirla escrupulosamente. Es demasiado ambigua y en última instancia, inútil.

Baches terminológicos aparte, no quiero que nadie pierda el hilo de mi argumentación: el cerebro tiene un sistema incorporado para codificar hábitos nuevos y este sistema se puede incentivar mediante la celebración.

Cuando encontramos una celebración que nos cuadra, y la llevamos a cabo inmediatamente después del nuevo comportamiento, nuestro cerebro se reorganiza para que ese comportamiento sea más automático en el futuro. Pero una vez que hemos creado el hábito, la celebración se vuelve optativa. No hay necesidad de celebrar el nuevo hábito eternamente. No obstante, habrá personas que seguirán con la celebración porque se sienten bien con esa costumbre y tiene muchos efectos secundarios positivos.

Otra cosa importante que hay que recordar es que la celebración es

abono para el hábito. Cada celebración concreta fortalece las raíces de un hábito determinado, pero la acumulación de celebraciones con el tiempo fertiliza todo el jardín de los hábitos. Cultivando sentimientos de triunfo y confianza, hacemos el suelo más receptivo y nutritivo para las semillas de hábitos nuevos que queramos plantar.

Máxima Fogg n.º 2

En el capítulo 2 expliqué la Máxima n.º 1: Ayudar a la gente a hacer lo que ya sabe que quiere hacer.

Descubrí lo importante que era este principio estudiando lo que tenían en común muchos productos y servicios de gran aceptación: ayudaban a que la gente hiciera lo que ya quería hacer. Sin eso, el producto o servicio fracasaba.

Asumí este conocimiento y lo apliqué al modo en que los individuos pueden cambiar su comportamiento. La correspondencia fue perfecta: la victoria consistía en ayudarnos a nosotros mismos a hacer lo que sabíamos que queríamos hacer. Cuando obedeces la Máxima n.º 1 y conectas con Comportamientos Dorados, no necesitas esforzarte para mantener o manipular la motivación. Puedes decir adiós a la Falsa Motivación y crear cambios duraderos.

Ahora que nos estamos centrando en la celebración, ha llegado el momento de profundizar en la Máxima n.º 2. Es tan importante como la primera.

> Máxima Fogg n.º 2: Ayudar a la gente a sentirse eficaz.

Es una frase sencilla, pero muy importante.

Advierte que la máxima no dice: Ayudar a los demás a ser eficaces. Se trata de que se sientan así.

Todo producto o servicio que crece y prospera hoy la cumple. Nos ayudan a sentirnos eficaces. Fijémonos en los productos y servicios que nos gustan, desde las compras *online* hasta la ropa que llevamos, pasando por las aplicaciones que utilizamos todos los días para ir en coche, comunicarnos o jugar. Veremos que de todas ellas obtenemos una sensación de eficacia.

Cuando Instagram peleaba con sus muchos competidores en sus primeros tiempos, mi antiguo estudiante Mikey y su colega cofundador ganaron la carrera porque crearon el medio más sencillo y

mejor para ayudar a la gente a sentirse eficaz.

Si pruebas un producto y este hace que te sientas torpe, idiota o inútil, seguramente lo abandonarás. Pero si algo hace que te sientas eficaz, querrás más. Te enganchas. Lo introduces en tu vida.

Esto es igualmente válido para el modo en que diseñamos cambios en nuestra vida. Ayudarnos a sentirnos eficaces es el objeto general de *Hábitos mínimos* .

Cómo celebrar al estilo de *Hábitos mínimos*

He aquí como ayudar a que un hábito arraigue rápida y fácilmente en nuestro cerebro: (1) Ejecuta la serie conductual (Amarre a Pequeño Comportamiento) que quieres convertir en hábito y (2) celébralo inmediatamente.

Muy sencillo, ¿verdad?

Pero la celebración es a la vez sencilla y compleja. Así que hablemos un poco más de los matices de esta técnica.

Ante todo, cuando digo que necesitas celebrar inmediatamente después del comportamiento, quiero decir inmediatamente. La inmediatez es una parte de lo que conforma la velocidad de formación del hábito.

La otra parte es la intensidad de la emoción que sientes cuando celebras. Es un golpe doble: tienes que celebrar nada más ejecutar el comportamiento (inmediatez) y necesitas sentir realmente la celebración (intensidad).

Cuando empecé a hacer las flexiones después de orinar, levanté los dos puños y exclamé: «¡Fabuloso!». Para mí fue una buena celebración, porque me creó una sensación positiva inmediatamente. Sin embargo, es posible que algunas personas consideren idiota o vergonzosa mi celebración. No pasa nada. Toma nota de que la celebración del Dr. BJ Fogg no es la que te conviene.

No es necesaria una gran expresión física de celebración para autoreforzarse. Una simple sonrisa o una afirmación silenciosa pueden funcionar.

Empieza a explorar ya: busca celebraciones que sientas con sinceridad. Si te sientes torpe o falso cuando celebres, el intento te explotará en la cara. El cerebro no acepta torpezas: quiere sentirse bien. Las celebraciones son personales. Lo que hace que yo me sienta

bien (y no forzado) seguramente será diferente de lo que te haga sentirte bien (y no forzado) a ti.

La primera parte del doble golpe de la celebración —la inmediatez — no suele presentar dificultades, pero encontrar una celebración que cree una genuina buena sensación es más problemático. La solución puede depender de la personalidad y la cultura de cada cual. Hay personas naturalmente inclinadas a celebrar sus triunfos. Si eres entusiasta y optimista, es posible que no tengas problemas para encontrar celebraciones, incluso podría resultarte divertido. En realidad, podrías estar ya celebrando, solo que a lo mejor no das ese nombre a ese acto. En cambio, si tienes tendencia a la autocrítica o eres de ideas un poco pesimistas, puede que la celebración no se te ocurra con tanta espontaneidad.

He comprobado además que ciertas culturas (saludo desde aquí a todas mis amistades británicas y japonesas) sienten preferencia por el autorreproche y la modestia, cualidades que no se prestan fácilmente al rito de la celebración.

Seas de donde seas y quien seas, tienes derecho a una celebración natural que te ayudará a sintonizar rápidamente con hábitos. Solo tienes que descubrir qué es lo que te funciona.

Fijémonos en mi tío Brent. Fue un terco letrado de Utah que ahora tendrá unos setenta y cinco años. Se siente más cómodo discutiendo con la gente y echando jarros de agua fría que celebrando nada. Hace unos años me encontré en una nutrida reunión de familia enseñando *Hábitos mínimos* y explicando la idea de celebración. El tío Brent intervino refunfuñando que él no hacía celebraciones, de modo que la idea no era aplicable a todo el mundo, pero gracias de todos modos, BJ.

Le pregunté a mi tío qué hacía cuando se daba cuenta de que sus argumentos vencían en una discusión. El tío Brent sonrió, apuñaló el aire con un dedo y dijo: «¡Bingo!».

Todos nos echamos a reír porque era algo que solía decir el tío Brent, pero yo repliqué: «Ahí lo tienes. Decir bingo es tu celebración».

Así pues, estoy aquí para decirte que si el gruñón de mi tío tiene su propia manera de celebrar las cosas, tú también. Solo tienes que encontrarla.

La celebración no tiene por qué ser algo que digas en voz alta, ni siquiera un gesto. La única norma es que tiene que ser algo dicho o hecho (interior o exteriormente) que te haga sentir bien y cree una sensación de triunfo o eficacia.

Lo que podría sorprenderte es lo siguiente: en inglés no tenemos una palabra exacta para describir el sentimiento positivo que nos produce el triunfo. He leído montañas de literatura científica sobre temas afines y he investigado este campo por mi cuenta, y estoy convencido de que nos falta una palabra idónea. (La descripción que más se aproxima es *authentic pride* [«orgullo legítimo»], pero no hay una correspondencia exacta.) Así pues, animado por tres expertos mundiales en emociones humanas, he acuñado una palabra para este sentimiento de triunfo.

¿Preparados?

Lo llamo *shine* («resplandor», «resplandecer», «estar radiante»).

Ya sabemos lo que es: estamos radiantes cuando hacemos un examen y hemos obtenido un resultado excepcional. Resplandecemos de gozo cuando hacemos una presentación genial y la gente nos aplaude al terminar. Resplandecemos cuando olemos algo delicioso que hemos cocinado por primera vez.

Creo que mi técnica celebradora es innovadora en el campo de la formación de hábitos. Espero que hayas entendido por qué. Al celebrar algo con habilidad creas una sensación radiante, que a su vez hace que el cerebro codifique el nuevo hábito.

Si pudiera enseñarte nuevos hábitos en persona, empezaría el entrenamiento concentrándome en las celebraciones. Te ayudaría a encontrar celebraciones que te salieran espontáneamente y fueran efectivas en tu caso. Practicaríamos juntos y sería una apoteosis. Te adiestraría en celebraciones antes de enseñarte el Modelo Conductual Fogg, o el poder de la sencillez, o los amarres, o las fórmulas de *Hábitos mínimos* . La celebración sería lo primero, porque es la habilidad más importante para crear hábitos.

Dado que no voy a ir a tu casa para enseñarte en persona cómo celebrar cosas, he aquí unos cuantos ejercicios para ayudarte a encontrar algo que te funcione.

ENCUENTRA TU CELEBRACIÓN NATURAL

Una celebración natural y sentida profundamente te dotará de superpoderes para crear hábitos.

Si estás devanándote los sesos en busca de algo que te pueda servir, ponte en los contextos que siguen y observa tus reacciones. Te darán una pista sobre tus formas naturales de celebrar. Utiliza esa reacción natural para sentir Resplandor y sintonizar

con tus nuevos hábitos.

(Cuando leas estas situaciones, no caviles ni analices. Limítate a reaccionar.)

EL EMPLEO IDEAL

Decides solicitar el empleo de tus sueños en una compañía que aprecias. Cumplimentas los trámites pertinentes hasta la entrevista final. El jefe de personal dice: «Le mandaremos nuestra decisión por correo electrónico». A la mañana siguiente has recibido el mensaje del jefe de personal. Lo abres y la primera palabra que lees es: «¡Enhorabuena!».

¿Qué haces en ese momento?

LA OFICINA

Imagínate sentado en tu despacho. Tienes un papel que has de reciclar y la papelera correspondiente está en el otro extremo. Decides arrugar el papel y lanzarlo hacia la papelera. No estás seguro de acertar. Apuntas y lanzas la pelota de papel. La pelota traza una curva en el aire. Cuando cae, desaparece dentro de la papelera. Lanzamiento perfecto.

¿Qué haces en ese momento?

EL CAMPEONATO

Tu equipo favorito juega la final del campeonato. La puntuación está muy igualada y queda poco tiempo. El reloj corre, tu equipo marca y gana el campeonato.

¿Qué haces en ese momento?

¿Has descubierto alguna forma de celebración que plasme tu alegría? Si no es así, es el momento de seguir probando celebraciones.

He aquí algunas celebraciones que podrías probar. Incluyen las que podrías hacer en medio de una multitud o en la intimidad de tu casa.

- Exclamar «¡Sí!», «¡Bravo!», «¡Hurra!».
- Pensar en cómo el nuevo hábito te ayuda a lograr el propósito de tu vida.
- Sonreír de oreja a oreja.
- Imaginar que tu hijo te aplaude.
- Tararear una melodía que te guste (por ejemplo, el tema de *Rocky*).

- Dar unos pasos de baile.
- Aplaudir.
- Afirmar con la cabeza.
- Levantar los pulgares.
- Imaginar el rugido de la multitud.
- Decir para ti: «Buen trabajo».
- Respirar a pleno pulmón.
- Chascar los dedos.
- Imaginar fuegos artificiales.
- Levantar la cabeza y formar una V con los brazos.
- Sonreír astutamente y decir: «Ya es mío» (o «mía»).

Si quieres ver una lista de celebraciones más larga, consulta al final de este libro «Cien formas de celebrar y sentirte radiante».

La celebración en diferentes situaciones

Te animo a que cultives toda una gama de celebraciones que puedas hacer en público y en privado. Una de mis celebraciones privadas favoritas se la debo a un habituador llamado Mike. Director creativo de éxito en una compañía de márquetin, Mike trataba de recuperar la forma física y quería empezar haciendo estiramientos y ejercicios breves por la mañana. Para crear su nuevo hábito del yoga se concentró en un Paso Inicial. Después de llenar la cafetera de agua por la mañana, extendía la esterilla de yoga en la sala. Solo eso. Extender la esterilla. Para conectar con este hábito ideó una celebración excepcional. Fingía que la esterilla era un cuadrilátero de boxeo y se ponía a bailotear mientras cantaba «Eye of the tiger», con los puños levantados como Rocky. Un día, mientras cantaba a pleno pulmón y levantaba los puños imaginariamente enguantados, vio pasar al cartero por delante de la ventana de la sala. El cartero había visto a Mike celebrando su Paso Inicial en calzoncillos. Mike tiene mucho sentido del humor y no se avergonzó, pero creo que te habrás dado cuenta de que algunas celebraciones hay que hacerlas con las cortinas corridas.

Cuando se trata de hábitos que quieres hacer en el trabajo, lo único que necesitas para sentirte eficaz cuando tachas el hábito de la lista de asuntos pendientes tal vez sea una simple sonrisa; o decirte:

«Listo» o «Ya lo tengo». Si estás en el gimnasio y no quieres organizar un espectáculo, podría bastarte un redoble de tambor en el manillar de la bicicleta estática mientras canturreas en tu cabeza «Campeones, campeones».

En determinadas ocasiones, también podrías animar a otros a que te ayuden con la celebración. Jill, una habituadora que quería añadir una serie de flexiones de piernas a su rutina de las mañanas, tenía problemas con lo de la celebración. Como su hija pequeña Emma imitaba siempre todo lo que hacía, la niña se ponía a hacer flexiones de piernas junto a ella. Un día, Jill decidió que, cuando terminaran los ejercicios, chocarían las manos con fuerza. El resultado fue tan efectivo que repitieron. Había nacido una celebración que pegaba muy bien con aquel hábito concreto, aunque la pequeña Emma estuviera presente.

Que la celebración sea un canto explosivo o un enfoque silencioso en el propósito de su vida importa muy poco. Lo que importa es que la celebración cree Resplandor, la sensación interior de triunfo.

CELEBRACIÓN DEL PODER

Cuando hayas creado una serie de celebraciones, te invito a que incluyas por lo menos una muy potente: la llamo Celebración del Poder. Querrás tenerla siempre a mano cuando haya hábitos con los que necesites conectar rápidamente.

Cuando necesito sentirme resplandeciente, me acuerdo de la señora Bondietti, mi profesora de cuarto año de primaria en Fresno, California, e imagino que esta asombrosa y estricta profesora me pone la mano en el hombro y me dice: «¡Muy bien!».

Bum .

La escena imaginada me conmueve. Hace que me sienta tremendo. Me crea una intensa sensación de Resplandor.

Pero no abuso de esta celebración. La reservo para cuando necesito crear un hábito rápidamente.

QUÉ HACER CUANDO NO LO SIENTES

La parte de la celebración de *Hábitos mínimos* puede confundir a veces a las personas. No se animan a hacerla o hacen muchos amagos, pero se sienten falsas, como si estuvieran fingiendo. En esos casos podría

haber un asunto más importante que encontrar la celebración adecuada. Investiguemos más a fondo.

Volvamos a Jill.

Cuando Jill empezó el curso de *Hábitos mínimos* , tenía problemas con la celebración. No era porque le faltase experiencia en lo que se refiere a celebrar sus triunfos. Había jugado a baloncesto en el instituto y daba un espectacular puñetazo al aire cada vez que hacía una canasta. (A propósito, es muy probable que esta celebración influyera en su hábito de lanzar a canasta con seguridad.)

El problema era que cuando iba a hacer el gesto celebrador, ahora se sentía ridícula. «Un poco avergonzada», eso fue lo que le dijo a su *coach* de *Hábitos mínimos* . ¿Por qué? ¿Qué diferencia había entre practicar el hábito de las flexiones de piernas y conseguir una canasta de tres puntos? Jill acabó comprendiendo que no creía merecer la celebración. Cuando hacía una buena canasta, sentía que la merecía, pero ¿hacer dos sentadillas? Vamos, anda. Eso puede hacerlo cualquiera. Para hacer eso no hace falta habilidad ni esfuerzo ni talento. Es una insignificancia, ¿verdad? Y a Jill le parecía ridículo celebrar un triunfo tan pequeño.

Puede que tú pienses igual: «¿Voy a felicitarme por hacer dos flexiones de brazos o por pasarme el hilo por un diente?».

La respuesta es triple.

Así funciona el sistema de la conducta

Pongamos que la tele que tienes en el salón es vieja. A veces se apaga sin motivo aparente. Le das un golpe y se enciende. Es inexplicable, pero funciona todas las veces. Un ingeniero seguramente te diría por qué pasa eso, pero no importa porque obtienes lo que deseas: terminar de ver la película. La conducta humana también es un sistema con componentes invisibles, pero sabemos que la dopamina es un factor fundamental en la adopción de hábitos. Así es como funciona el cerebro.

La celebración es una habilidad

Puede que la celebración te parezca artificial, y no pasa nada, pero practicar esta habilidad contribuirá a que te sientas a gusto. Cuando aprendí a tocar el violín, la profesora me decía cómo sostener el arco con propiedad, pero yo me resistía. Quería empuñarlo a mi manera.

Ella repetía que la única forma de ser competente era practicar del modo tradicional. Yo no le hacía caso y dejé de hacer progresos. Aprendí que la profesora tenía razón.

Por eso está aquí el inflexible BJ, para decirte que puedes resistirte a aprender eso de la celebración, pero ojo porque tú mismo eliges no ser tan bueno en crear hábitos como podrías llegar a ser. Para la mayoría de las personas, el esfuerzo de aprender a celebrar es un pequeño precio que hay que pagar por ser un ninja de los hábitos.

Haces algo digno de celebrarse

Esta es la respuesta más importante, porque reconocer que haces algo digno de celebrarse te cambiará mucho. Tu capacidad para desoír las autocríticas y entregarte a las buenas sensaciones de tu triunfo afectará a tu vida de maneras positivas que irán mucho más allá de los hábitos que crees y celebres.

Como les digo a mis estudiantes, no es pequeña hazaña practicar un nuevo hábito exactamente como lo diseñaste. Aduciría que efectuar un cambio es algo grandioso, por pequeño que sea y por poco que aumente. ¿Por qué no ha de ser algo que celebrar?

Si celebrar lo pequeño te cuesta mucho, seguramente te acecha la actitud ir a lo grande o irte a casa. Desconéctala. Es una trampa. Celebrar una victoria —por pequeña que sea— te conducirá rápidamente a otras victorias. Piensa en todas las veces que pudiste haber cambiado y no lo conseguiste, y aquí estás, cambiando con dos flexiones de piernas.

Esto te ayuda igualmente a encontrar un significado más profundo a lo que haces. *Hábitos mínimos* puede parecer algo pequeño en la superficie, pero si profundizas, encontrarás la auténtica razón por la que quisiste hacerlos al principio y descubrirás que el valor de los actos es definitivamente digno de celebrarse. Otro hábito que Jill quería adoptar era limpiar la encimera de la cocina después de las comidas. Pero le costaba sentir el Resplandor cuando celebraba y esta resistencia le impedía sintonizar con el hábito. De modo que reflexionó un poco más sobre lo que el hábito significaba en el amplio contexto de su vida. ¿Por qué se empeñaba en cultivarlo? ¿Por qué era importante?

La respuesta fue que era importante para su marido, que era

importante para ella. Colin cocinaba en casa. Y cuando volvía del trabajo y encontraba la cocina desordenada, se desanimaba. Le quitaba las ganas de sacar comida del frigorífico y preparar algo delicioso para su familia: el desorden que Jill no arreglaba le apagaba el entusiasmo. Le había dicho cientos de veces que limpiara, pero Jill se olvidaba o no tenía tiempo. Era una de esas minucias por las que la gente discute: ya sabes, esas cosas que afloran cuando las tensiones y el estrés están en el punto máximo y que producen una explosión de consecuencias mayores de lo que imaginabas. Los días que cumplía con el hábito, Jill descubría que las noches eran mucho más apacibles. Colin llegaba a casa, preparaba una cena estupenda y todos comían juntos en familia. Era una bagatela, pero algo importante al mismo tiempo. Cuando Jill lo enfocó como hábito que llevaba a cabo para que hubiera más armonía en la familia, para que Emma creciera en paz y para reforzar la relación con su marido, Jill comprendió que limpiar aquellas tontas encimeras era algo que en el fondo podía hacer a gusto. Y esa fue la clave que le permitió entender el significado que estuvo siempre allí: el significado que avivaba la celebración y que en última instancia la ayudaba a sintonizar con el hábito.

Una forma rápida de sentirse eficaz

Es el momento de que alguien lo diga: tienes que reducir tus expectativas.

Cuando digo esto, hay personas que ahogan una exclamación. O que sonríen de lado con suficiencia. O que creen que estoy de broma.

Pero lo digo en serio.

Sí, en este mundo hiperactivo que quiere conquistarlo y comérselo todo, te digo que tienes que bajar el listón. No porque yo no quiera que consigas grandes cosas, sino porque sé que para conseguirlas tienes que empezar por lo pequeño. Pero no puedes empezar por lo pequeño si lo miras con desdén. ¿Por qué aplaudimos a una criatura cuando da los primeros pasos? No porque lo haga a la perfección, ni porque lo «merezca», ni porque los dé más largos y mejores que la criatura del vecino. Aplaudimos porque sabemos que son los primeros que da en una vida en que todo es andar y correr, y eso es muy importante.

Admitir esto, creer que así es como conseguimos cambiar, puede

ser un problema para algunos, pero no pasa nada. He aquí algunas estrategias que podemos ensayar para que la gente cultive esa sensación de eficacia incluso cuando tiene dificultades para cultivarla.

- Busca a un niño para que celebre contigo (¡son muy buenos en eso!). Jill descubrió que celebrar con su hija de tres años la ayudaba a sentir el Resplandor con más autenticidad.

- Haz un gesto: sonríe, levanta los puños con triunfalismo o imita la postura de Wonder Woman (brazos en jarras y sacando pecho). A veces, los movimientos físicos generan sensaciones positivas. Sintoniza con el Resplandor y comprueba si el movimiento lo aumenta.

- Cuando celebres, imagina que vitoreas a una persona a la que quieres. ¿Qué le dirías? ¿Te sentirías sinceramente orgulloso de lo que hace? Yo diría que sí. Sírvete de eso para experimentar el Resplandor.

Una solución sorprendente para dos problemas del hábito

Parece que ya es el momento ideal para responder a dos de las preguntas más frecuentes que me formulan quienes cultivan *Hábitos mínimos* . «¿Cómo puedo conectar deprisa con el hábito?» y «¿cómo recordar un hábito que olvido practicar?».

Estoy seguro de que mi respuesta te sorprenderá, pero cuando comprendas que crear un hábito es una habilidad, la respuesta te parecerá lógica.

¿Preparado?

Para conectar deprisa con el hábito o recordarlo siempre hay que ensayar la serie conductual (el amarre y luego el nuevo hábito) y celebrar inmediatamente. Repetir la serie entre siete y diez veces.

Haciendo este ejercicio (ensayándolo), aceleras la formación del hábito. Sé que esto puede parecer hoy una locura, pero creo que esta técnica será una práctica corriente en el futuro. Cuando ensayas el hábito, te entrenas para el momento en que lo practicarás en la vida real, del mismo modo que ensayas un número de danza o un discurso

para vender un producto. Si no ensayas previamente, la danza podría resultar un fiasco y el cliente podría mandarte a paseo. Cuando quieres hacer las cosas bien, el ensayo es importante.

¿Cuántas canastas de tres puntos ha practicado Stephen Curry? ¿Más de un millón? Ensaya tanto que puede lanzar desde el centro de la ciudad sin pensar. Su sintonía con el hábito es perfecta. *¡Zuuuum!*

Cuando ensayas *Hábitos mínimos* , por un lado, entrenas la memoria muscular y, por el otro, reorganizas el cerebro para que recuerde. Y si dispones de una celebración efectiva, te ejercitarás y conectarás deprisa con el hábito.

Digamos que tu mujer está enfadada contigo porque nunca dejas el mando a distancia de la tele donde ella cree que debe estar, en la repisa de la chimenea. Si la contrarías una vez más, el futuro no parece muy halagüeño. Es hora de meternos el hábito en la cabeza a toda prisa, recurriendo al ensayo y la celebración. La fórmula será algo así: «después de pulsar el botón de apagado por la noche, dejaré el mando en la repisa».

He aquí cómo puedes ensayar.

Siéntate en el sillón en el que ves la tele. Coge el mando. Pulsa el botón de apagado, levántate y déjalo en la repisa. Celebra la hazaña con tu comodín preferido —el tema musical de *Rocky* , la postura de Wonder Woman o la afirmación silenciosa— y procura sentir el Resplandor. Muy bien, ya está. Ahora repítelo. Siéntate con el mando. Pulsa el botón de apagado, levántate…

Has captado la idea, ¿verdad?

Mi fórmula - Método Hábitos mínimos

Después de...

pulsar el botón de apagado por la noche

Pondré...

mando un la vupisa

Para meterme en la cabeza este hábito, inmediatamente:

Momento de Amarre

Una rutina ya existente que te recuerde el Pequeño Comportamiento (el nuevo hábito).

Pequeño Comportamiento

El nuevo hábito que quieres adoptar, pero reducido a superpequeño y superfácil.

Celebración

Algo que haces para crearte un sentimiento positivo (yo lo llamo Resplandor).

Ya sé que parece una tontería. Nadie ha sugerido hasta la fecha que para meterte un hábito en la cabeza ensayes series de gestos y luego lo celebres. Pero eso es lo que te digo que hagas.

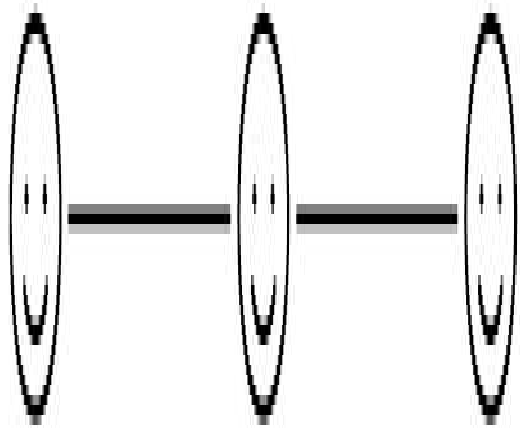
Ten fe en el proceso y ensaya la serie entre siete y diez veces. Procura que la celebración cree el sentimiento que llamo Resplandor. Observa qué ocurre después. Verás que cuando pulses el botón de apagar la tele la noche siguiente, tu cerebro dirá: «Eh, no olvides poner el mando en la repisa». Lo recordarás en el momento oportuno porque te has entrenado para eso. *¡Zuuuum!*

Tres ocasiones que celebrar

Para simplificar las cosas, le digo a la gente que celebre inmediatamente después de ejecutar el comportamiento que quiere convertir en hábito. Pero, la verdad, es que puedes ser un ninja de los hábitos más deprisa y con más firmeza si haces la celebración en tres ocasiones: el momento en que recuerdas que has de practicar el hábito, cuando lo practicas e inmediatamente después de practicarlo. Cada celebración tiene un efecto distinto.

Supongamos que tu Fórmula de *Hábitos mínimos* es la siguiente: «después de cruzar la puerta al volver del trabajo, colgaré las llaves». Mientras creas este hábito, te animo a que celebres en el momento exacto en que el cerebro te recuerda que has de practicar el nuevo hábito. Imagina que vuelves del trabajo, cruzas la puerta y mientras dejas la mochila aparece una idea en tu cabeza: «Es el momento en que dije que tenía que colgar las llaves para poder encontrarlas mañana». Deberías hacer una celebración en ese momento. Al sentir el Resplandor, sintonizas con el hábito de recordar que has de colgar las llaves, no con el hábito de colgarlas.

Tres momentos para la celebración



Cuando recuerdas que has de ejecutar el nuevo hábito

Cuando ejecutas el nuevo hábito

Inmediatamente después de ejecutarlo

Cuando celebras que has recordado la ejecución de un hábito mínimo, sintonizas con el momento de recordar. Y eso es importante. Si no recuerdas que has de ejecutarlo, no lo ejecutarás.

Otra ocasión que celebrar es el momento en que ejecutas el nuevo hábito. Tu cerebro asociará así la ejecución del acto con el sentimiento positivo del Resplandor. Jill, por ejemplo, acabó convencida de que limpiar la encimera era un acto digno de celebrarse. El siguiente paso fue averiguar cuál era la mejor celebración que podía ayudarla a sintonizar. Después de experimentar un poco, acabó haciendo la celebración mientras limpiaba. Lo que más y mejor incitaba el Resplandor en su caso era representarse la cena que su marido prepararía aquella noche y lo imaginaba dándole un beso y diciéndole: «Un trabajo excelente, cariño». En el caso de Jill, la celebración estaba directamente relacionada con el acto. Su imaginación le permitía conectar el pequeño acto con sentimientos positivos de unidad familiar. La celebración sintonizaba con el recuerdo y aumentaba su motivación para limpiar la encimera en el futuro. ¿Qué hace Jill en la actualidad? Limpiar la encimera de manera automática, sin pensarlo siquiera.

Mantener fuertes las raíces del hábito

Cuando un hábito se vuelve automático, ya no necesitas celebrarlo. Pero es posible que tú, mi querida lectora o lector, necesites un chorrito de celebración de vez en cuando, para mantener bien hidratados los hábitos. Hay al menos dos contextos en que la celebración ayuda a mantener el hábito firmemente arraigado.

1. Últimamente no has practicado el hábito porque te has ido de vacaciones o has cambiado de domicilio. O, simplemente, porque la vida te lo ha impedido.
2. Has dado gas al hábito y aumentado su intensidad. Puede que la versión básica del hábito fuera hacer dos flexiones de brazos, pero un día decidiste hacer veinticinco, para ver qué ocurría.

En la primera situación salta a la vista: usas la celebración para reconectar el hábito en tu vida.

En la segunda no es tan evidente. Cuando aumentas la intensidad o la duración de un hábito, te esfuerzas más. Es un buen momento para recuperar la celebración. Piensa en mi sencillo hábito de las dos flexiones de brazos. Era lo único que tenía que hacer. No obstante, el hábito, con el tiempo, se amplió de manera natural y hoy hago normalmente entre ocho y diez flexiones seguidas. Sin sudar. Pero hay días que decido hacer muchas más, veinticinco o treinta. Cuando noto que me cuesta o me duele, recupero la celebración. Lo razono del modo siguiente: si practico un hábito y es doloroso o incómodo o desagradable en un sentido u otro, mi cerebro se reorganizará y me inducirá a evitar el hábito. Parece que las emociones negativas secan las raíces del automatismo. Así que conservo sano y vivo el hábito celebrándolo con más entusiasmo, para compensar el sufrimiento de hacer treinta flexiones. Y esa inyección de resplandor mantiene el hábito vivo.

Celebrar sin fórmula

Todos los días tenemos la oportunidad de emprender acciones que se acumulan y evidencian la idea que tenemos de nosotros mismos. ¿Soy de los que devuelven el carro del supermercado o de los que lo dejan en el aparcamiento? ¿Soy de los que dejan el suelo hecho un asco para que lo limpie mi pareja? ¿Soy de los que quitan la nieve de la puerta de mi anciano vecino? Son pequeños detalles que reflejan cómo somos en realidad. Hay veces en que hacemos mal una cosa y momentáneamente nos sentimos decepcionados de nosotros mismos. Otras veces hacemos un buen trabajo y momentáneamente nos sentimos bien. Pero ¿y si pudiéramos aumentar fácilmente nuestras probabilidades de obtener buenos resultados? ¿Y si pudiéramos sumar sin problemas los momentos en que somos del mejor modo posible, hasta llegar a ser del mejor modo posible? (Al menos la mayoría de los días.)

Voy a explicar un modo de conseguirlo utilizando la celebración sin Fórmula de *Hábitos mínimos* . Hay que hacerlo con celebraciones en el transcurso de la vida cotidiana. Es muy sencillo. Pero exige prestar atención a los momentos en que hacemos bien la cosa y autofortalecer con la celebración esos comportamientos eficaces.

Pondré un ejemplo.

Sarah, madre soltera con dos criaturas, ya había utilizado *hábitos mínimos* para ser más eficiente en el trabajo y a comer de un modo más saludable.

Cuando acostaba a sus hijos, solía ocurrir una de dos cosas. O se quedaba dormida junto a ellos sin quitarse la ropa de trabajo ni limpiarse el maquillaje de la cara o se iba a su dormitorio y caía redonda en la cama, también con la ropa de trabajo puesta y la cara maquillada. A veces conseguía desnudarse y dejaba la ropa en una silla del dormitorio, otras incluso se cepillaba los dientes y se ponía el pijama. Pero casi nunca se lavaba la cara. Esto la fastidiaba: todo el mundo sabe que no hay que acostarse con la cara maquillada. La gente le decía: «Se te taponarán los poros y te saldrán arrugas».

Sarah había oído todo aquello, pero tenía preocupaciones más importantes, como dar de cenar a sus hijos y dejarles la luz encendida. No pensaba mucho en aquello, hasta que una noche los niños se quedaron con sus abuelos y ella se sintió con más ánimos. Y se lavó la cara antes de acostarse. Fue una nimiedad, pero cuando se secó la cara y se miró en el espejo, sonrió. Tuvo la misma sensación de Resplandor que cuando celebraba sus otros hábitos, así que se contó una historia diferente, una historia que decía: «Bien por ti, Sarah. Te has lavado la dichosa cara. Ya eres una mujer que cuida de sí misma». Dedicó un momento, no a sentirse mal consigo misma, sino a sentirse bien.

Sarah no diseñó una Fórmula de *Hábitos mínimos* para lavarse la cara, pero su celebración, pese a todo, la ayudó a sintonizar con el hábito de cuidar de sí misma como forma de rematar la jornada. Eso es grandioso. Pero la historia de Sarah no acaba aquí.

Se sentía ya una persona que invertía tiempo en cuidarse, pero hizo algo más que lavarse la cara. Empezó a recoger la ropa por la noche en vez de dejarla encima de una silla. Lo celebraba y seguía adelante, dejando que los efectos de sentirse bien llegaran a otros aspectos de su vida. Adviértase que los rituales nocturnos de Sarah conectaron porque una noche aprovechó la oportunidad de celebrar un comportamiento que deseaba introducir en su vida. Este sencillo principio se convirtió en un poderoso medio de cambiar cómo se sentía consigo misma.

Mi idea es esta: podemos utilizar la celebración en cualquier momento de la vida. No requiere un plan. No necesitamos escribir una Fórmula de *Hábitos mínimos* . Basta con advertir que llevamos a cabo un comportamiento útil y lo celebramos para autofortalecernos. Si podemos sentir el Resplandor, vamos camino de hacer automático ese

comportamiento. Pero hay algo más importante, y es que hemos adquirido la capacidad de influir para mejor en nuestra vida emocional encontrando oportunidades de sentir emociones positivas, en vez de concentrarnos en las negativas. Recordemos que cambiamos mejor sintiéndonos bien, no sintiéndonos mal.

La celebración es el puente entre los *Hábitos mínimos* y los grandes cambios

La celebración figurará un día junto con el *mindfulness* y la gratitud entre las prácticas cotidianas que más contribuyen a nuestra felicidad y bienestar generales. Si aprendes, aunque sea una sola cosa de este libro, espero que sea la siguiente: que has de celebrar los pequeños triunfos. Esta pequeña modificación de la cotidianidad puede tener un impacto enorme, aunque creas que no tienes forma de mejorar tu situación o de salir de ella. La celebración puede ser tu salvavidas.

Cuando Linda empezó a practicar *Hábitos mínimos* , eliminó del método el momento de la celebración. Reducir y facilitar las cosas tenía sentido para su cerebro pragmático y analítico. Pero ¿celebrar después de cada minucia? Ni hablar. No le parecía convincente ni cómodo, así que siguió adelante con los hábitos que había construido. Había tenido aciertos y fracasos, pero no veía los grandes cambios de que hablaban otras personas.

Cuando trabajé con Linda para que *Hábitos mínimos* tuviera un efecto más transformativo en su vida, me di cuenta de que necesitaba incluir las celebraciones en su práctica.

Sentirnos vencedores no es solo una habilidad que utilizamos para sintonizar con un hábito, es también un antídoto contra la cultura del ir a lo grande o irse a casa y un nuevo cristal a través del cual vernos a nosotros mismos.

Para superar el obstáculo de la celebración, ensayó una de mis técnicas favoritas para sentir emociones positivas: la Celebración Intensiva. Animo a cultivarla si necesitas anotar puntos en la columna del haber: ve a la habitación más desordenada de tu casa (o al rincón más caótico de tu despacho), date tres minutos en un temporizador de cocina y ordénala. Celebra cada papel perdido que tires a la papelera. Cada paño de cocina que dobles y guardes en el cajón. Y cada juguete que metas en la caja correspondiente: esa es la idea. Di: «¡Bien por

mí!» y «Vaya, esto ya tiene mejor aspecto». Y levanta el puño. O haz cualquier otro gesto que te resulte satisfactorio. Celebra cada pequeña victoria aunque no sientas un impacto inmediato, porque cuando suene el temporizador, quiero que te detengas y te concentres en lo que sientes.

Predigo que tu humor mejorará y que tendrás una fuerte sensación de resplandor. Verás con más optimismo la jornada y las tareas que tienes por delante. Puede que te sorprendas de la rapidez con que cambia tu perspectiva. Garantizo que mirarás alrededor y experimentarás una sensación de triunfo. Te darás cuenta de que has mejorado tu vida en solo tres minutos. (Vale la pena repetirlo: somos nosotros quienes mejoramos nuestra propia vida.) No solo porque la habitación estará más ordenada, sino porque habrás dedicado tres minutos a practicar las habilidades del cambio, explorando los efectos de las pequeñas celebraciones que se hacen con rapidez.

Linda confió en el proceso lo suficiente para concederle tres minutos. Y fue lo único que necesitó. Ella misma dijo que se había convertido en partidaria de la celebración. Al cabo de un par de meses advirtió que celebraba incluso cosas que no eran hábitos. Pasaba un cruce con el semáforo en verde cuando más lo necesitaba y exclamaba «¡Siiií!» en el coche vacío. Doblaba la última prenda que sacaba de la lavadora y se decía: «¡Buen trabajo, Linda!». Hasta entonces no había prestado atención a aquellos momentos. Solo se fijaba en ellos cuando había elementos que los obstaculizaban: los semáforos en rojo y las cabinas de peaje de las autopistas que cerraban en el carril en que llevaba esperando cinco minutos. Pero ahora veía victorias por doquier. Y se puso a celebrarlas todas. Linda me explicó que ni siquiera había sido una decisión consciente. Y ello porque su cerebro había aprendido que celebrar le sentaba bien. Sin darse cuenta había adquirido el hábito de celebrar.

Linda me dijo que había «vuelto a enseñar a su cerebro a pensar positivamente y no de manera negativa». Lo cual era rigurosamente cierto. Ahora, incluso en situaciones difíciles, busca pequeñas cosas a las que acoplar emociones positivas mediante una celebración. La ayuda a buscar lo bueno y a concentrarse en ello en vez de aferrarse a lo negativo. Amy, en el capítulo anterior, hizo algo parecido cuando dio la vuelta a la conducta de su marido y aprovechó su negatividad como incitación para algo positivo. Como Amy había practicado celebrando muchos otros hábitos durante aquellos meses, su cerebro estaba preparado para esperar una ocasión de sentirse bien, incluso en

circunstancias inusuales.

Es posible que en tu cabeza suenen ya timbres de alarma. Ves las palabras positivo y negativo y te pones un poco nervioso. Oyes decir a la gente: «¡Piensa positivamente!» o «¡Mira el lado bueno de las cosas!». Y pones los ojos en blanco, porque si fuera así de fácil ¿no veríamos todos el vaso medio lleno en vez de verlo medio vacío? Sí, es verdad.

Pero aclaremos algo. Lo que hacía Amy no tenía nada que ver con el pensamiento mágico. Linda no daba a las situaciones un cariz positivo chascando los dedos. Ambas siguieron un proceso de efectividad comprobada, experimentaron con él y encontraron herramientas cotidianas a las que recurrir cuando se torcían las cosas. Incentivando el centro gratificador del cerebro, modificaron su actitud. Fue un proceso reflexivo y deliberado que dio unos frutos preciosos con el tiempo.

Pero no acaba aquí la historia de Linda, ni mucho menos.

En otoño de 2016 se sintió otra vez al borde de la depresión. El alzhéimer del marido había empeorado y exigía cuidados que la familia no podía permitirse. Linda estaba tan abrumada que todos los días, en el trabajo, abatía la cabeza y sollozaba durante quince minutos. Aunque trabajaba y cuidaba de sus hijos, le daba miedo tener unos ingresos limitados. Por eso se permitía llorar (que es una cosa buena, dicho sea entre paréntesis). Al final se dijo: «Muy bien, pasemos al ataque». Y se levantaba y hacía una Celebración Intensiva allí mismo, en el despacho. Dedicaba tres minutos a poner orden y a celebrarlo, o si necesitaba un impulso más firme, dedicaba cinco minutos. La sacaba de lo que ella llamaba «fiesta de la compasión». Tras pasar penalidades y apuros que habrían aplastado a cualquiera, había aprendido que a veces necesitas regodearte en el sufrimiento, pero no vivir con él.

La Celebración Intensiva era el salvavidas que se arrojaba ella misma cuando necesitaba salir del agua. Linda repitió aquello casi todos los días de aquel otoño y todos los días levantaba la cabeza y se ponía en acción. Se concentraba en el hecho de que hacía todo lo que estaba a su alcance, por ella, por su familia y por las personas a las que enseñaba diariamente como instructora de *Hábitos mínimos* . Y lo celebraba, una habilidad que había cultivado y perfeccionado. Una habilidad que habría deseado tener cuando era más joven.

La historia de Linda es estremecedora, pero su esencia nos es conocida. Enseñando *Hábitos mínimos* he oído muchas historias cuyo

mensaje básico es el mismo: La sensación de triunfo es un poderoso catalizador del cambio. Nuestra confianza aumenta cuando celebramos, no solo porque ya somos máquinas de crear hábitos, sino también porque hemos mejorado mucho en el trato que nos damos a nosotros mismos. Empezamos buscando oportunidades para celebrarnos a nosotros mismos en vez de hacernos reproches. Entonces, antes de que nos demos cuenta, cambia algo fundamental. Creíamos que éramos tales y cuales personas. Tal vez personas que podían practicar ejercicios rutinarios sin problemas, como Mike. O personas propensas a dejar las cosas revueltas, como Jill. O personas que no podían levantar la cabeza del escritorio porque las lágrimas se lo impedían, como Linda. No creíamos que hubiera muchas oportunidades de cambiar. Pero con el paso de las semanas y los meses, los pequeños y sencillos hábitos que hemos incorporado en nuestra vida han cambiado todo el tejido de nuestro mundo. Hemos descubierto que nos hemos convertido en personas diferentes, en personas que nunca habíamos imaginado que podríamos ser. En personas que se levantan antes que sus hijos para hacer ejercicio y que asustan al cartero imitando a Rocky. En personas que no hacen caso de las pérdidas diarias y celebran activamente las victorias de todos los días. En personas que saben que pueden hacer casi cualquier cambio que deseen.

Este es el poder de la celebración, un poder que cambia el mundo y modifica la vida. Y que modifica la nuestra con mucha discreción y mucha efectividad. La persona que somos puede llegar a ser cualquier persona que queramos ser.

Ejercicios mínimos para sentir Resplandor

Al principio de este mismo capítulo puse algunos ejercicios para ayudarte a encontrar tu celebración natural. Hazlos. Es importante.

Ahora te presento formas adicionales de encontrar celebraciones que podrían crearte sentimientos auténticos de Resplandor.

EJERCICIO 1: DIFERENTES MODOS DE CELEBRACIÓN

Este ejercicio te ayudará a encontrar formas nuevas de celebrar tus pequeñas victorias. Explora estas opciones y busca la que te funciona. Si necesitas más inspiración, consulta el apéndice del final del libro: «Cien formas de celebrar y sentirte radiante».

CANCIONES QUE TE GUSTAN

Piensa en una canción que te ponga contento, que haga que te sientas triunfador e imbatible. Canta (o tararea) parte de esa canción como forma de celebrar tus pequeñas victorias.

MOVIMIENTOS FÍSICOS

Explora movimientos físicos que te ayuden a ponerte contento y a sentirte triunfador. Puede ser levantar el puño, bailar brevemente, incluso afirmar con la cabeza. Encuentra un movimiento físico que te ayude a sentir el Resplandor y practica utilizándolo para conectar con un nuevo hábito.

MANIFESTACIONES VERBALES

Busca expresiones que te pongan contento y hagan que te sientas vencedor. Unas personas exclaman «¡Yuju!», otras «¡Asombroso!». Explora opciones y encuentra por lo menos una manifestación verbal que haga que te sientas radiante.

EFECTOS SONOROS

Busca sonidos que te creen emociones positivas: el rugido de la multitud, una marcha triunfal con trompetas o las campanillas que celebran tus ganancias en una máquina tragaperras. Elige un efecto sonoro que te guste y utilízalo las veces que haga falta para conectar con tus hábitos.

VISUALIZACIONES

Algunas personas se sirven de la imaginación para crear la sensación de Resplandor. Puede que esta opción sea más difícil que las cuatro anteriores, pero es dúctil (puedes ponerla en marcha en cualquier parte) y potente (genera muchos Resplandores).

Dedica unos minutos a listar lo que crees que te pone contento y hace que te sientas eficaz: la sonrisa de tu nieto, acurrucarte con tu perro, la cálida arena de tu playa favorita. Cualquier cosa que te funcione. Explora tus opciones y encuentra una que parezca fácil de imaginar y sea la más potente para crear Resplandor. Utiliza esta visualización para celebrar tus pequeñas victorias.

EJERCICIO 2: ENSAYA UNA CELEBRACIÓN INTENSIVA

Ensaya este ejercicio al menos una vez. Para conseguir un punto extra, conviértelo en parte regular de tu vida.

Paso 1: Busca el lugar más desordenado de tu casa o tu oficina.

Paso 2: Ajusta un temporizador de cocina para que suene a los tres minutos.

Paso 3: Cada vez que ordenes un objeto, celébralo.

Paso 4: Sigue ordenando y celebrándolo.

Paso 5: Cuando pasen tres minutos, detente y concéntrate en lo que sientes. ¿Qué ha cambiado? ¿Qué has aprendido?

EJERCICIO 3: RECUERDA: CAMBIARÁS MEJOR SINTIÉNDOTE BIEN

Este ejercicio es una repetición de la introducción. Si no lo hiciste entonces, hazlo ahora, por favor. ¿De acuerdo? Gracias.

He aquí un sencillo ejercicio para ayudarte a recordar que la gente cambia mejor sintiéndose bien, no sintiéndose mal.

Paso 1: Escribe en un papel: «Cambiaré mejor sintiéndome bien que sintiéndome mal».

Paso 2: Pon el papel en un lugar donde puedas leerlo a menudo, por ejemplo, pegado con cinta adhesiva en el espejo del cuarto de baño.

Paso 3: Lee la frase con frecuencia.

Paso 4: Advierte cómo influye esta idea en tu vida (y en la gente que te rodea).

CAPÍTULO

6

DESARROLLAR HÁBITOS DE LO PEQUEÑO A LO TRANSFORMATIVO

El día que Sukumar cumplió veintiséis años, advirtió dos cosas: todos sus amigos estaban casados y él tenía barriga. Las dos cosas sucedieron sin saber cómo ni por qué. Seis meses antes, todos parecían estar solteros y él era todavía un muchacho delgado de Chennai, India.

Pero cuando se dio cuenta, la barriga de Sukumar colgaba por encima de la cintura del pantalón, y cuando terminaba una fiesta, sus amigos se iban a casa con sus esposas y él volvía solo. En su cabeza resonaba sin cesar una sola frase: «¿Qué chica querrá casarse conmigo ahora?».

Con el tiempo, Sukumar llegó a la conclusión de que tenía que hacer algo con su figura. Se puso a vigilar lo que comía y procuró hacer más ejercicio.

A pesar de los esfuerzos de Sukumar por ponerse a régimen y hacer ejercicio, su barriga no disminuyó. Pero siguió intentándolo y la «batalla de la barriga» (como él la llamaba) pasó a preocuparle menos por el aspecto y más por la salud.

Sukumar había empezado a sentir dolores de espalda y de nuca, tan fuertes que le costaba estar sentado a su mesa más de treinta minutos. Era técnico industrial en una compañía tecnológica, así que inevitablemente tenía que pasar un tiempo sentado. Hacía lo posible por soportar el dolor, pero su jornada laboral era larga y pagaba un alto precio por ello. Temeroso de que su rendimiento se viera afectado, fue a ver a un médico, que le dijo que parte del problema era el volumen de su cintura.

Sukumar siguió esforzándose por llevar una vida sana. Hizo más ejercicio. Comió menos.

Durante años.

Por desgracia, Sukumar estaba estancado en el conocidísimo ciclo de las dietas estrictas que se complementan con ejercicios muy

exigentes. Pasaba hambre y le dolía todo el cuerpo, pero no veía resultados. Su frustración y su cansancio aumentaban, pero estaba tan lejos de sentirse en forma como al principio. Una y otra vez renunciaba a los ejercicios y acababa apoltronándose con una bolsa de patatas fritas.

Pese a todo, se casó (conoció a una mujer que pensaba que su tripa era graciosa). Cuando la esposa encontró su propia solución para estar en forma, le sugirió que lo intentase con su entrenador personal. La medida dio resultados excelentes durante unas semanas, pero Sukumar no tardó en cansarse. El trabajo era más pesado que nunca y robar una hora a su jornada laboral le resultaba estresante. Se decía: «Ese es mi problema, que no tengo tiempo».

Este tiovivo de tentativas y excusas era más que frustrante; también le producía angustia. Tenía problemas para dormir y para concentrarse, pero se sentía incapaz de hacer nada al respecto.

Cuando cumplió cuarenta y tres años, cayó en la cuenta de que venía peleando con el sobrepeso desde hacía diecisiete años.

Lo que había empezado como un pequeño problema de inseguridad era ya un doloroso ciclo que no terminó hasta que descubrió *Hábitos mínimos* en 2012.

Empezó el método como muchas otras personas, haciendo flexiones de brazos en el suelo. Al principio practicó con lo pequeño. Después de cepillarse los dientes hacía dos flexiones. Adoptó igualmente la costumbre de hacer *planking* («la plancha») durante cinco segundos. Con estos pequeños pasos iniciales se adentró por fin en el camino del éxito. Conforme crecía y se multiplicaba el hábito gimnástico, al final perdió diez kilos y de su cintura desaparecieron diez centímetros. No era un milagro pasajero más, porque en su interior se había producido un cambio decisivo que le había permitido romper el ciclo de siempre y crear nuevas condiciones para mantener la pérdida de peso y estar más en forma y más fuerte con el paso de los años.

Sukumar, que tiene ya cincuenta y un años, hace regularmente cincuenta flexiones de brazos por la mañana para empezar su rutina de ejercicios, que dura una hora y termina cuando hace la plancha durante cinco minutos. Aún le duele la espalda de vez en cuando, pero lo soluciona con ejercicios de resistencia y estiramientos.

Cuando hablé con él recientemente para que me contara su historia, me dijo: «Me he transformado, BJ».

En este libro cuento historias verdaderas de personas que han ido

de lo pequeño a lo transformativo. En cada caso me he centrado en un aspecto clave de su viaje por el Diseño Conductual: el abordaje de la motivación, el aumento de la capacidad, el diseño de incitaciones o la adopción de celebraciones. Te he conducido por el proceso de diseñar hábitos nuevos y te he presentado algunas habilidades vitales que pueden convertirte en un auténtico ninja de los hábitos.

Pero, ¿cómo se pasa de hacer dos flexiones de brazos a hacer cincuenta? ¿Cómo se gana la batalla de la barriga para siempre? ¿Cómo se corren esos diez kilómetros con que venimos soñando desde hace años? ¿Cómo ahorramos dinero suficiente para pagar las facturas en caso de emergencia? ¿Cómo ponemos en marcha esa empresa de la que venimos hablando desde hace meses? ¿Cómo bajamos el nivel de colesterol y lo mantenemos ahí?

Estoy en condiciones de responder a todo esto con una noticia esperanzadora: cuando se sigue sistemáticamente el método *Hábitos mínimos* , los hábitos se desarrollan de manera natural.

En el presente capítulo explicaré cómo crecen y se multiplican los hábitos. Además, presentaré un marco de trabajo que ayudará a reconocer las Habilidades de Cambio que ya tenemos y cómo se corrigen los hábitos nocivos. Todo esto nos ayudará a ver con claridad el camino que conduce de lo pequeño a lo transformativo.

Empecemos repasando la metáfora que utilicé en el capítulo 1.

Cultivar hábitos —buenos o malos— se parece mucho a cultivar un jardín.

Enfoquémoslo del siguiente modo. Estamos en el porche trasero y deseamos que nuestro descuidado patio tenga un aspecto precioso. Pasan las semanas y las malas hierbas siguen creciendo. Arrancamos algunas aquí y allá, pero es tan trabajoso que dejamos de hacerlo. No obstante, seguimos deseando que haya allí algo hermoso de contemplar.

Un enfoque mucho más útil consiste en diseñar el jardín (los hábitos) que deseamos. Sabemos qué verduras y flores nos gustaría tener (motivación), elegimos plantas que podemos mantener fácilmente (capacidad) y estudiamos qué lugar del patio es el mejor para cada planta (encontrar un lugar en nuestra rutina).

Al principio son necesarios un poco de planificación y cuidados para que broten los primeros retoños, pero has procurado que las raíces crezcan fuertes y has celebrado los pequeños triunfos. No tardará en llegar el momento en que los hábitos arraigados hagan lo que les corresponde por naturaleza: crecer.

Como es lógico, sigues haciendo cosas. Riegas y arrancas las malas hierbas, pero no te has embarcado en un proceso diferente ni haces esfuerzos. Pasa lo mismo con los nuevos hábitos. Puede que al principio te haga falta un poco de experimentación y de atención, pero una vez que has afirmado los nuevos hábitos como debe ser, no es necesaria otra cosa que permitirles que florezcan con solidez.

Cuando hayas organizado el jardín, los girasoles crecerán altos y lozanos y las fresas se extenderán y desplegarán.

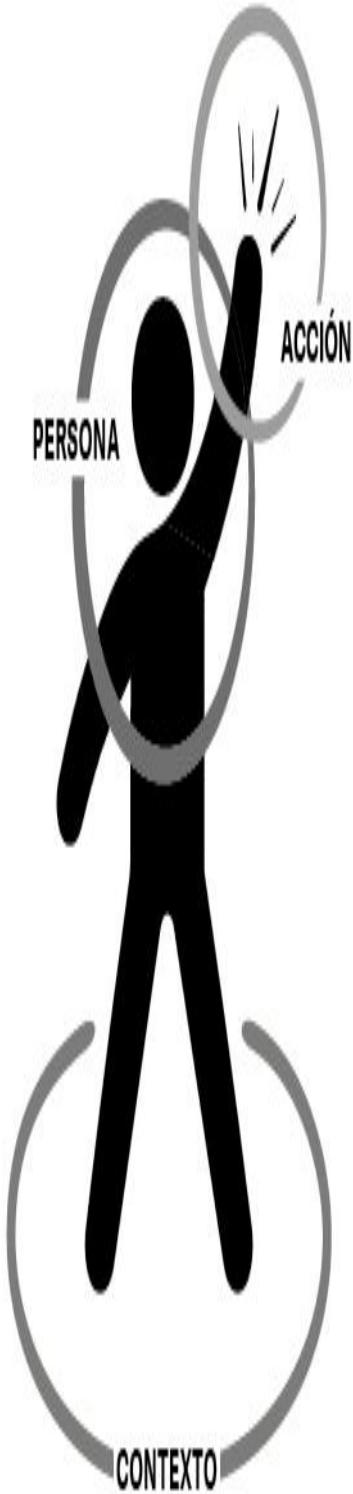
Al igual que las plantas, cada uno de los hábitos se desarrollará de modo diferente y a su propio ritmo. El hábito de hacer flexiones de brazos puede pasar de dos a cincuenta, pero el volumen final de cada hábito variará en función del tiempo y las limitaciones personales. El hábito de comerse un aguacate todas las mañanas puede que nunca aumente de volumen, pero puede generar el hábito de comer arándanos después de la cena o el hábito de comer un tallo de apio en el almuerzo.

¿Cuánto tarda un hábito en desarrollarse para alcanzar su plena expresión? No hay una respuesta universal. Si oyes decir que un hábito tarda veintiuno o sesenta días en adquirir pleno desarrollo, no le des mucho crédito. No hay un número mágico de días.

¿Por qué? Porque la formación del hábito en el tiempo depende de tres factores:

- La persona que lo practica.
- El hábito propiamente dicho (el acto).
- El contexto.

En realidad, lo que determina la facilidad o la dificultad de la formación del hábito es la interacción entre los tres factores. Por eso nadie puede decir con seguridad que el hábito Z tarda X días en cuajar del todo.


ACCIÓN
PERSONA
CONTEXTO

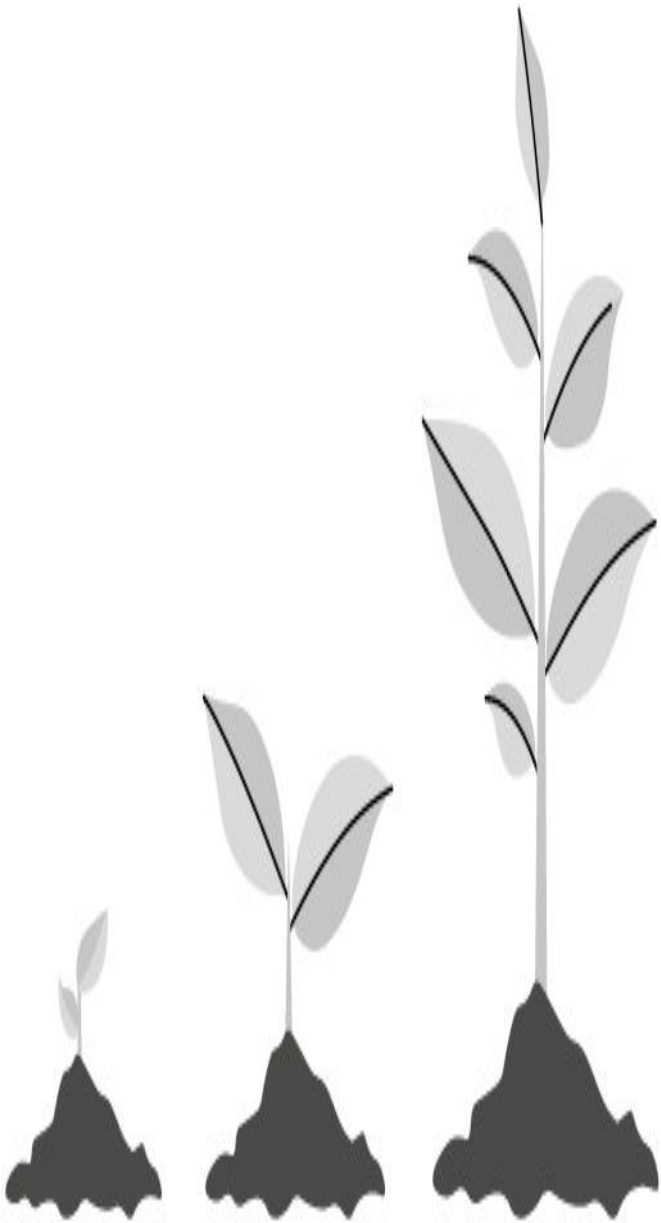
El cambio es un proceso, como el desarrollo de una flor en el jardín o la curación de un corte en el dedo. Y como en cualquier proceso, podemos hacer algunas cosas para optimizarlo, para acelerarlo y para hacer correcciones sobre la marcha. Si entendemos cómo se desarrollan nuestros hábitos y cuál es nuestro papel en el proceso de crecimiento, podemos diseñar con seguridad el cambio —la transformación— que queremos hacer en nuestra vida.

Veamos los detalles.

Creced y multiplicaos

Cuando analizamos el desarrollo de los hábitos, podemos hablar de dos categorías generales: hábitos que crecen y hábitos que se multiplican.

El empleo del verbo «crecer» en este contexto se refiere a que el hábito se hace mayor. En vez de limitarnos a respirar tres veces, dedicamos a meditar treinta minutos diarios. Limpiamos toda la cocina, no solo un mostrador o una encimera. La esencia de estos comportamientos es la misma, pero trabajamos más. El hábito se amplía.



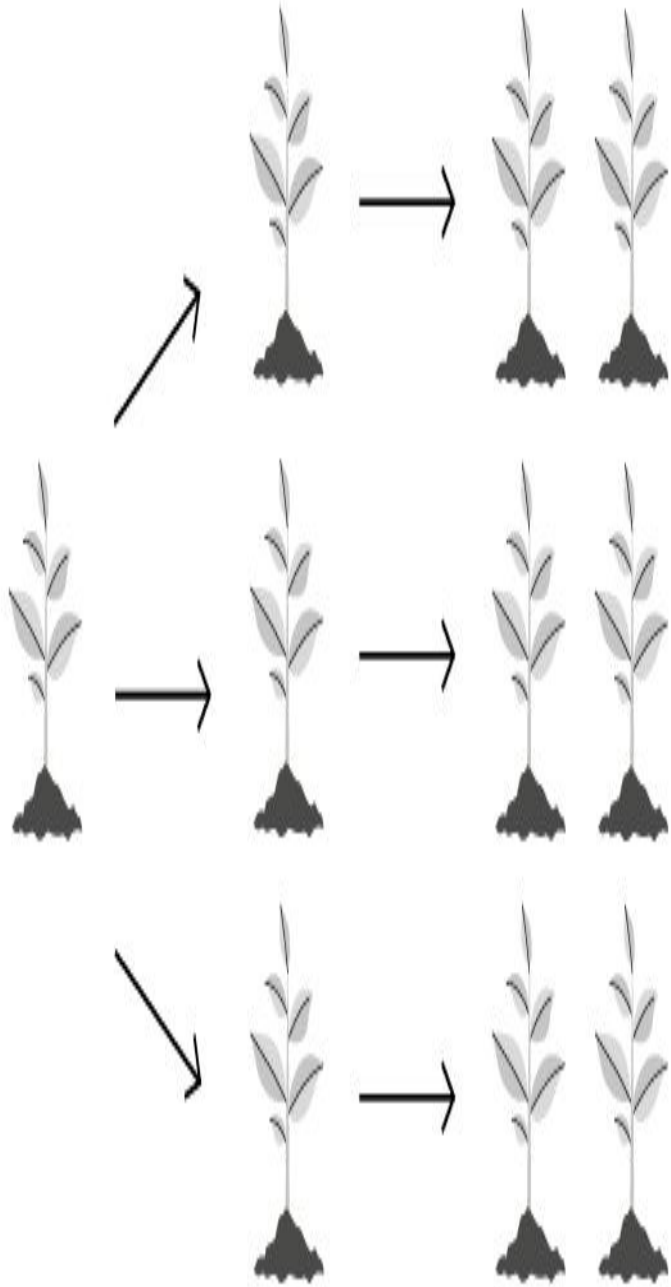
Al igual que una planta, los hábitos pueden crecer de manera natural.

Cuando nos fijamos en el crecimiento de los hábitos, vemos que cada uno crece únicamente hasta determinado punto. (Lo mismo que las plantas.) El hábito diario de hacer la plancha, que adoptó Sukumar, llegó a durar cinco minutos, lo cual es muy impresionante. O no consiguió que durase más sin lesionarse o no quiso prolongarlo: dos cosas que debilitarían un hábito. Sukumar había encontrado el límite del crecimiento natural de su hábito de hacer la plancha.

Aquí podrías preguntar: «¿Cómo supo Sukumar, al principio, cuándo hacer la plancha más de cinco segundos?».

Buena pregunta. Investigaremos el asunto muy pronto, pero por el momento, la respuesta inmediata es: «la hizo más tiempo cuando quiso hacerla más tiempo».

La otra forma de desarrollar los hábitos es mediante la multiplicación. Esto ocurre típicamente cuando el hábito que cultivamos forma parte de un mayor ecosistema de comportamientos. Si nuestra aspiración general es aumentar la productividad de cada día, podemos optar por una solución clásica: el Hábito Maui. Cuando te despiertes por la mañana y pongas los pies en el suelo, di: «Hoy va a ser un gran día». Como este hábito se practica en un momento muy concreto, no crecerá. Sin embargo, se multiplicará y puedes esperar que produzca un efecto dominó.



Al igual que una planta, un hábito puede multiplicarse.

El Hábito Maui crea una sensación positiva que induce a muchas personas a introducir más hábitos buenos por la mañana, como hacerse la cama. Cuando practicas el Hábito Maui, puedes experimentar con otros hábitos, como fregar los platos antes de irte a trabajar o pensar en algo por lo que te sientas agradecido mientras te cepillas los dientes.

Yo defiendo el Hábito Maui porque esta sencilla acción contribuye a abordar otros problemas por la mañana. Cuando les das una solución satisfactoria, tu jornada inicia un curso ascendente que puede levantarte el ánimo y mejorar tu rendimiento en el trabajo y otros contextos.

Como la gente habla del positivo efecto dominó del Hábito Maui, parece evidente que el Hábito Maui no crece tanto como se multiplica, del mismo modo que el viento arrastra las semillas de una flor y las lleva a otros lugares donde crecerán criaturas hermosas. El Hábito Maui y otros pequeños cambios semejantes pueden ser fáciles de crear, y se acumulan de manera natural hasta que la jornada se transforma (y levantarse de la cama deja de ser una lucha).

Empezar el proceso de diseñar un hábito con una aspiración concreta conduce de modo natural a tu combinación especial de Hábitos de Crecimiento y Hábitos de Multiplicación. Si una de tus grandes aspiraciones es participar en una maratón, seguramente diseñarás al menos un hábito que tenga que ver con andar o correr, es decir, un Hábito de Crecimiento. Con el tiempo irás más lejos y más rápido. Paralelamente es probable que crees algunos Hábitos de Multiplicación, como beber más agua y añadir verdura fresca a las comidas. Esos hábitos pueden multiplicarse de manera natural y conducir a otros relacionados con la nutrición. Todo ello te acercará a tu aspiración de participar en la maratón.

La dinámica del crecimiento

Cuando empecé a utilizar el método *Hábitos mínimos* , vi que mis hábitos crecían y que todo el paisaje de mi vida cambiaba. Pero no comprendí que el efecto evolutivo de *Hábitos mínimos* era universal hasta que empecé a enseñarlo a otras personas, en 2011. Mientras

analizaba con más detenimiento, hablaba con más personas y reunía datos, vi que aparecían claras pautas de crecimiento. También tú las verás.

Seguro que lo has oído antes, pero mis investigaciones confirman que es verdad: el éxito conduce al éxito. Pero hay otra cosa que quizá te sorprenda. Parece que el tamaño del acierto importa poco. Cuando te sientes victorioso en algo, aunque sea pequeño, tu confianza crece deprisa y aumenta tu motivación para repetir el hábito y llevar a cabo comportamientos afines. Lo llamo ímpetu de la victoria. Lo sorprendente es que lo crea la frecuencia de las victorias, no el tamaño de estas. Así pues, con *Hábitos mínimos* aspiras a conseguir con rapidez muchas pequeñas victorias. No a conseguir una grande que te cueste mucho tiempo. Los datos de mi investigación de *Hábitos mínimos* revelan que una asombrosa cantidad de personas se embarca en comportamientos de gran magnitud como consecuencia de haber triunfado en cosas pequeñas. Este hallazgo me desconcertó al principio, pero cuando formulé preguntas cualitativas en una investigación posterior, creo que descubrí el proceso dinámico que crea efectos dominó y cataliza los «grandes saltos» innovadores.

Podemos volver al Modelo Conductual para ver qué pasa.

En muchos comportamientos de nuestra vida intervienen motivaciones conflictivas. Una parte de nosotros quiere ese comportamiento y otra parte no lo quiere: queremos levantarnos temprano, pero también quedarnos en la cama y seguir durmiendo.

Para explicar esta dinámica con más claridad, hablaré del baile.

Supongamos que estás en una fiesta de tu empresa y que una banda estupenda interpreta una canción que te gusta. Solamente bailan unas cuantas personas, pero una parte de ti también quiere bailar. Ciertas cápsulas de esperanza te motivan: «Me sentiré bien y contento, y es posible que los demás me vean como una persona divertida». Es la expectativa de un buen resultado. Sin embargo, otra parte de ti tiene miedo. Tener miedo es prever un mal resultado. Tal vez pienses: «Si salgo a bailar, a lo mejor hago el payaso y pierdo credibilidad entre mis colegas. El jefe verá que soy un patoso y se mostrará reacio a ascenderme».

Esperanza y miedo son vectores contrapuestos y la suma total de los dos impulsos es tu nivel general de motivación.

Si pudieras eliminar el vector miedo, predominaría la esperanza y tu nivel general de motivación crecería, te pondría por encima de la Línea de Acción: y realizarías el comportamiento.

Hay unas cuantas formas de debilitar o eliminar el efecto desmotivador del miedo. Un remedio muy común para calmar la ansiedad en situaciones sociales es el consumo de alcohol. En esos casos, el miedo normal que sientes seguramente se reducirá —o desaparecerá—, aflorará la esperanza de divertirte y parecer moderno, y pondrá «bailar en público» por encima de la Línea de Acción.

Pero no es una buena solución si estás en una fiesta de la empresa, dicho sea de paso.

Hay otras formas de enfrentarse al miedo a bailar. Por ejemplo, reducir la intensidad de las luces de la pista, proponer un baile en grupo con pasos sencillos que seguramente despertará la simpatía general, o animar a los demás a que salgan antes a la pista. En una conferencia que organicé para profesionales del bienestar repartí gafas de sol para que todo el mundo bailase. Funcionó (y fue más sano y más apropiado que el alcohol). Son soluciones que reducen el miedo a bailar en público y permiten que suba el nivel general de motivación.

Alta
Motivación
Miedo
Línea de Acción
Esperanza
Baja
Difícil de hacer
Aptitud
Fácil de hacer

Otra forma de poner «bailar en público» por encima de la Línea de Acción es añadir motivadores. Es una buena solución a veces, pero, por lo general, añade estrés y tensión a la vida de la gente, porque los Vectores de la Motivación se contraponen entonces con más fuerza.

Supongamos que no baila nadie y el gran jefe, que ha pagado mucho por tener música en vivo, sube al estrado y anuncia que quien no baile, no percibirá la gratificación de fin de año. Ufff. Entonces bailas, pero hay tensión.

Supongamos que tus amigos están en la pista y tú te has quedado solo junto a la ponchera. De repente, se ponen a corear tu nombre y te dicen por señas que te acerques a la pista. Niegas con la cabeza. Entonces, todo el mundo canturrea tu nombre. Esto, sin duda, añade motivación para llevar a cabo el comportamiento, pero no es la esperanza lo que te motiva, sino la presión social. A pesar de tu miedo, el Vector de Motivación ascendente empuja tanto que te pone por encima de la Línea de Acción. Así que sales a la pista de baile y finges divertirte porque la presión social (un motivador poderoso) ha vencido tu miedo (el desmotivador).

Esta fiesta de la empresa pone de manifiesto cómo funcionan los motivadores conflictivos en relación con un comportamiento que se ejecuta una sola vez. La misma dinámica —vectores contrapuestos— es aplicable a hábitos cotidianos y a cambios a largo plazo.

Alta
Miedo
Motivación
Presión social
Línea de Acción
Baja
Difícil de hacer
Aptitud
Fácil de hacer

Una de las claves para diseñar un cambio a largo plazo es reducir o eliminar los desmotivadores. Esto permite que crezca el motivador natural (que, por lo general, es la esperanza), que a su vez puede mantener el nuevo comportamiento con el paso del tiempo.

Supongamos que el jefe te invita a dirigir una reunión del equipo que se celebrará todas las mañanas. Parte de ti quiere aceptar porque abrigas la esperanza de que te ayude a ascender en el trabajo, pero otra parte de ti tiene miedo.

Tu jefe sabe que tienes dudas (y aún no ha leído este libro), así que te da un aliciente: «Si diriges la reunión una sola vez, os invitaré a todos a comer».

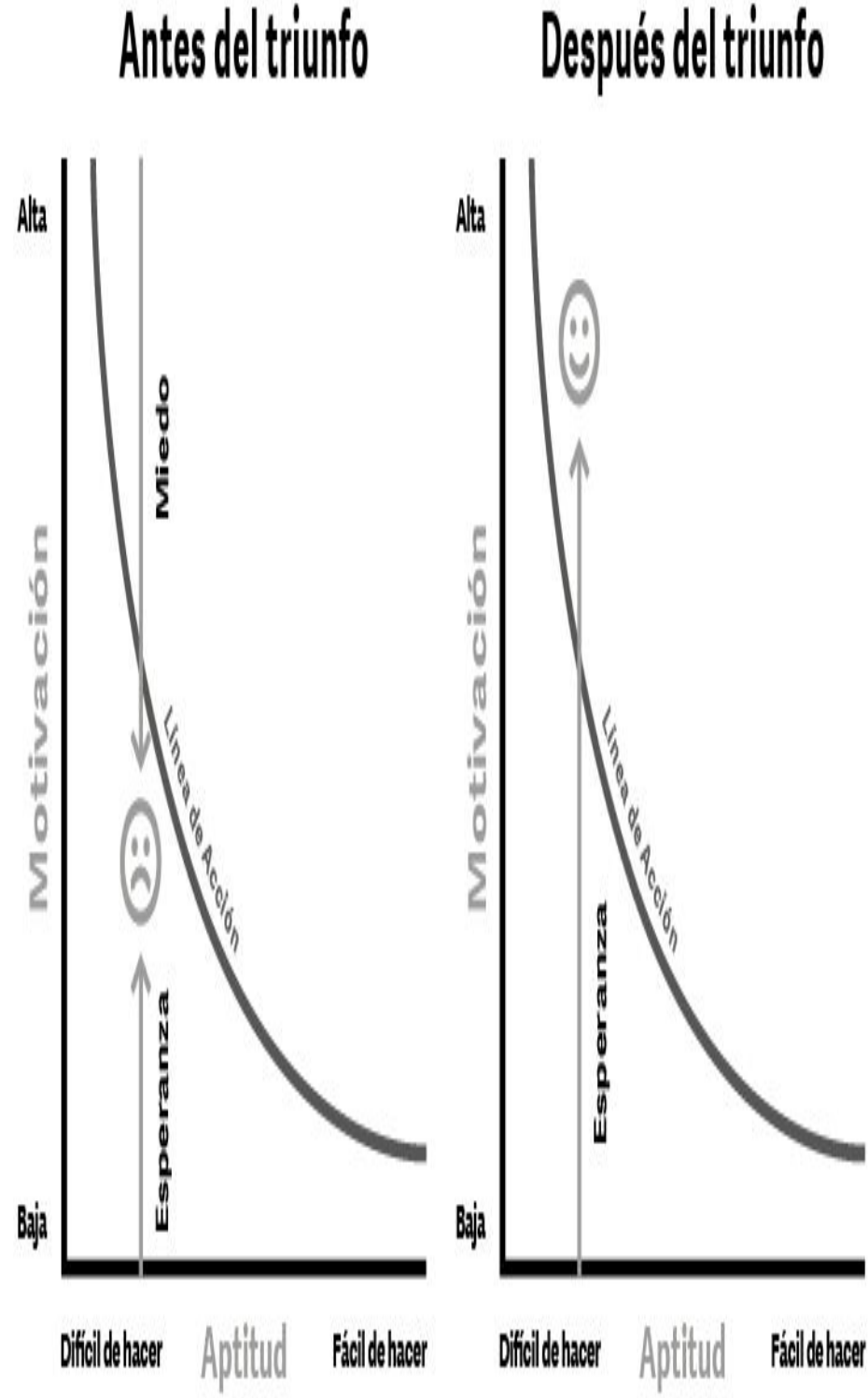
Y diriges la reunión.

La primera vez que una persona hace algo es un momento crítico desde el punto de vista de la formación del hábito. Si piensas que dirigir la reunión ha sido un fracaso, el vector de tu miedo se fortalecerá, reducirá tu nivel general de motivación y es probable que no quieras dirigir reuniones en el futuro.

Pero supongamos que sucede lo contrario. Has dirigido la reunión y has hecho un trabajo impresionante. Has concluido multitud de asuntos y los colegas te felicitan por tu saber hacer. Es aquí donde la sensación de triunfo o eficacia desempeña un papel potente. Si te sientes eficaz dirigiendo la reunión, el desmotivador, el miedo, se debilitará o desaparecerá por completo. Tu nivel general de motivación aumentará. Y ahora que estás firmemente por encima de la Línea de Acción, dices que sí a tu gran hábito nuevo de dirigir más reuniones.

Pero eso no es todo.

Cuando se va un desmotivador, abres la puerta a comportamientos mayores y más arduos. La Línea de Acción de mi Modelo Conductual revela que puedes llevar a cabo comportamientos más difíciles cuando suben tus niveles de motivación. Si vences el miedo a dirigir reuniones, hay más probabilidades de que digas que sí cuando el jefe te invite a dirigir reuniones de toda la compañía, lo cual es un comportamiento más difícil porque ocupa más tiempo, consume más energía y exige más dedicación: pero ahora tu esperanza crece. En consecuencia, diriges grandes reuniones y asciendes en el trabajo.


Antes del triunfo
Después del triunfo
Alta
Baja
Motivación
Miedo
Esperanza
Línea de Acción
Difícil de hacer
Aptitud
Fácil de hacer
Alta
Baja
Motivación
Esperanza
Línea de Acción
Difícil de hacer
Aptitud
Fácil de hacer

Ahora entiendo por qué mis datos de *Hábitos mínimos* mostraban tantos avances. Cuando la gente se siente eficaz y exitosa, aunque sea en cosas pequeñas, su nivel general de motivación sube espectacularmente y con niveles de motivación más altos, puedes acometer comportamientos más arduos.

De este modo, las pequeñas victorias pueden cambiar las tornas en el trabajo, en casa e incluso dentro de la cabeza de cada cual.

El gran mensaje es: En tu camino al cambio, empieza por donde quieras. Siéntete con éxito. Y confía en el proceso.

Pero hay más cosas que quiero decirte para que seas un ninja de los hábitos, es decir, una persona que entiende cómo cambiar. Quiero que seas capaz de concebir cualquier aspiración y de realizarla con seguridad y confianza. En vez de hacer conjeturas o perderte por caminos sin salida, sabrás exactamente qué hacer.

Para ser un ninja de los hábitos, haz algo que ya sabes: aprender habilidades.

Las habilidades del cambio

Muchas personas creen que formar buenos hábitos y transformar la propia vida es un proceso misterioso o mágico. No lo es. Como ya sabes a estas alturas, hay un método para cambiar. Y en la base del método están una serie de habilidades.

He descubierto que cambiar es una habilidad como cualquier otra. Esto significa que al principio no serás perfecto, pero irás mejorando con la práctica. Y cuando domines las habilidades, podrás aplicarlas a toda clase de situaciones.

Cuando empecé a planificar con detalle las Habilidades de Cambio, encontré que entraban en cinco categorías y diseñé el método *Há bitos mínimos* para enseñar habilidades de cada categoría. Mientras aplicabas lo que te enseñaba en capítulos anteriores, en realidad estabas practicando y adquiriendo Habilidades de Cambio. No lo dije entonces, pero ha llegado el momento de ser más explícito.

Adquirir Habilidades de Cambio es como dominar cualquier otra serie de habilidades. Para ser un pianista de primera necesitas saber leer partituras, seguir el tempo, frasear melodías, memorizar música y tocar pasajes con pericia. Cuanto más practiques como es debido, más seguro, capaz y ágil te volverás.

No te conviertes en un gran pianista de la noche a la mañana, del mismo modo que tampoco te vuelves un ninja de los hábitos de la noche a la mañana. Pero puedes ponerte a ello de inmediato y observar cómo aumentan tus habilidades.

Piensa en cualquier habilidad que hayas aprendido: conducir un coche, nadar, jugar a cartas, hablar otro idioma, incluso andar. No eras perfecto al principio y tampoco esperabas serlo. Lo que al comienzo te parecía difícil o te asustaba, como, por ejemplo, meterte en una carretera abarrotada, con el tiempo te parece normal y fácil. Así funcionan las habilidades. Y así es como hay que pensar en el cambio del comportamiento.

Aprender Habilidades de Cambio te ayudará a reconocerlas y a practicarlas. No tienes que dominarlas todas y cada una para ser experto en cambiar tu vida. Pero cuantas más domines, más fácilmente y más deprisa podrás hacer realidad tus aspiraciones.

SERIE DE HABILIDADES 1: FORJA DE COMPORTAMIENTOS

Forjar Comportamientos es una designación extraña, pero nos sirve. Las habilidades para Forjar Comportamientos tienen que ver con seleccionar y adaptar los hábitos que quieres en tu vida.

Forja de Comporta-mientos
Habilidades de Cambio

En capítulos anteriores has practicado ya la Forja de Comportamientos, aunque no haya utilizado esta expresión. Has aprendido ya a:

- Reconocer muchas opciones conductuales (capítulo 2).
- Sintonizar con comportamientos que conducen a tu aspiración (capítulo 2).
- Facilitar el comportamiento (capítulo 3).

Espero que te des cuenta de lo lejos que has llegado ya. Ahora quiero hablarte de otra habilidad que te ayudará a pasar directamente de lo pequeño a lo transformativo.

Saber cuántos nuevos hábitos practicar a la vez y cuándo añadir más

El símil del piano también nos es útil aquí. Para mejorar con el piano tienes que practicar obras. ¿Cómo decides qué obras practicarás y cuánto tiempo las practicarás antes de introducir otra melodía en tus prácticas habituales? Por ejemplo, podrías elegir la difícil *Fantaisie-Impromptu* en do menor de Chopin y esforzarte por tocarla a la perfección antes de concentrarte en otra pieza. (Para la mayoría de las personas sería un plan desastroso.) También podrías añadir semanalmente a tu repertorio melodías sencillas y divertidas, como «En la granja de Pepito». O algo que quede entre una cosa y otra. Seleccionar es aquí una habilidad.

Cuando hablamos de tus futuros hábitos aplicamos una habilidad selectiva semejante. Saber cuántos nuevos hábitos puedes hacer a la vez y cuándo añadir más es una habilidad que construyes sobre todo lanzándote de cabeza, ensayando y aprendiendo qué te conviene.

He aquí algunas directrices para Forjar Comportamientos.

- *Concéntrate en lo que te interesa* . A unas personas les gusta practicar muchos hábitos pequeños y fáciles. Otras prefieren probar hábitos un poco más difíciles. ¿Qué es lo que más te interesa y te entusiasma? Pues eso es lo que deberías practicar. Si te sientes perdido, he aquí la opción por defecto: empieza por tres hábitos supersencillos —casi todos los habituadores empiezan por ellos— y todos los meses añade otros tres.

- *Busca la variedad* . Cuanta más variedad haya al comienzo, más deprisa aprenderás esa y otras Habilidades de Cambio. Elige para empezar algunos hábitos nuevos como Pasos Iniciales: ponerte las zapatillas deportivas. Escoge otros hábitos que sean versiones reducidas: pasar el hilo dental por un solo diente. También es conveniente mezclar el tema general: un hábito gimnástico, un hábito alimenticio, un hábito relacionado con la productividad. La variedad te ayudará a aprender más deprisa lo que mejor te va.

- *Sé flexible* . Si quieres elaborar una lista de hábitos que quieres practicar con el tiempo, no seas demasiado exigente contigo mismo. Tus preferencias y necesidades cambiarán. Es posible que hoy pongas en tu lista «hacer el pino todas las mañanas», pero a lo mejor ese ejercicio te resulta antipático dentro de seis semanas. Sé flexible mientras progresas y deja espacio para las novedades y la espontaneidad en tu vida.

Sumar hábitos de manera natural

Sarika comenzó a construir hábitos en su vida con tres. Empezó encendiendo el quemador de la cocina (Paso Inicial), sentándose en el cojín de meditación para respirar tres veces, y tomando un sorbo de agua después de regar las plantas. Su aspiración general era volver más previsible su vida para controlar mejor su trastorno e incluir estilos de vida más saludables. Dos semanas después pasaba de encender el quemador a prepararse diariamente el desayuno completo y, con el tiempo, a hacerse todas las comidas, cosa que antes le parecía casi imposible. Para salvar la brecha tuvo que hacer mucho más que encender el quemador. ¿Cómo llegó hasta allí? Analicémoslo fijándonos en la habilidad «saber cuándo añadir hábitos» de la que hemos hablado.

Cuando el hábito de encender el quemador se volvió automático, añadió otro hábito poniendo un cazo con agua en el quemador. Fue un aditamento sencillo y natural, y tras ese llegaron rápidamente más hábitos: coger arroz de la despensa, sacar leche del frigorífico, sacar

canela del armario. Conforme Sarika avanzaba en el proceso de cocinar, se dio cuenta de que era difícil hacerlo en una cocina desordenada. El mostrador y la encimera estaban llenos de utensilios y cajas de comida rápida de la noche anterior, lo cual le impedía preparar el desayuno a gusto. Parecía un lugar natural para que el hábito del desayuno se multiplicase.

Pero se sentía cómoda y tenía confianza suficiente para diversificar las actividades. Su siguiente movimiento fue añadir el hábito nocturno de limpiar la encimera que flanqueaba el hornillo, para tener espacio por la mañana. Sintonizó rápidamente con este hábito porque se sentía eficaz, lo cual la animaba a seguir avanzando, aunque suponía añadir más pasos al proceso. Aquel hábito creció y empezó a limpiar los mostradores y encimeras por la noche. Luego se puso a despejar el fregadero y a lavar la vajilla, porque le gustaba entrar por la mañana en la cocina y verla limpia. El éxito en cadena de sus hábitos y la naturalidad de cada comportamiento la indujeron a añadir más hábitos afines a su fórmula inicial de *Hábitos mínimos* .

Hemos recorrido el proceso de Sarika en detalle para que entiendas que la habilidad de saber cuándo añadir hábitos no es una fórmula invariable. Puede ser totalmente natural. Y no cuesta tanto trabajo. Tú empieza con hábitos variados —sugiero tres— y observa lo que ocurre.

Sabrás que vas por el buen camino si te sientes optimista y ves los progresos. Sarika decía que la experiencia fue como meterse en el agua y dejarse llevar por la corriente. Durante años había entrado por la mañana en la cocina y la había visto desordenada, se había saltado la preparación del desayuno y había empezado la jornada laboral sintiéndose decepcionada, y ahora le parecía increíble lo fácil que había sido la solución. Decía que era como si algo la levantase y la empujara hacia delante, de modo que por lo único que tenía que preocuparse era por seguir haciendo lo que quería hacer.

SERIE DE HABILIDADES 2: AUTOCONOCIMIENTO

Pasamos a continuación a conocer nuestras preferencias, fuerzas y aspiraciones. En capítulos anteriores hemos visto las siguientes habilidades relacionadas con el autoconocimiento:

- Clarificar nuestras aspiraciones o los resultados que

deseamos.

- Entender lo que nos motiva, es decir, conocer la diferencia entre lo que queremos realmente y lo que creemos que deberíamos hacer.

Forja de Comporta-mientos
Habilidades de Cambio
Auto-conocimiento

He aquí la siguiente habilidad que nos conducirá de lo pequeño a lo transformativo.

La habilidad de saber qué nuevos hábitos tendrán sentido para ti

Las dos últimas palabras —«para ti»— son importantes porque el significado y valor de los hábitos varía de una persona a otra. Tu intención es crear hábitos nuevos que empiecen siendo pequeños en tamaño pero que encierren un significado grande.

He aquí algunas directrices para saber si un hábito nuevo será significativo para ti.

- *El nuevo hábito afirma un aspecto tuyo que quieres cultivar* . Si quieres ser una persona afectuosa y agradecida, la costumbre de decir gracias cuando el cónyuge te hace la cena es elocuente de por sí y seguramente te impulsará hacia la transformación.

- *El nuevo hábito te ayuda a realizar una aspiración importante* . Si ves claro que el nuevo hábito va camino de satisfacer tu aspiración, el hábito en cuestión tendrá sentido. El hábito de calzarse las zapatillas deportivas puede parecer pequeño e insignificante, pero si tu aspiración es correr cinco kilómetros, no lo es en absoluto.

- *El nuevo hábito tiene una gran repercusión a pesar de ser pequeño* . Cuando Sarika encendía el quemador realizaba un gesto pequeño, sin embargo, precipitó una cadena de cambios.

Busca el cambio más pequeño y sencillo que puedas hacer y que tenga el mayor significado para ti.

He aquí uno que tomo de mi vida. Todas las mañanas lleno una botella con agua filtrada y me la llevo cuando salgo de casa. En realidad, se trata de tres hábitos que se producen en diferentes momentos: poner agua en el filtro, verter agua en una botella portátil y salir a la calle con la botella. Los tres son pequeños —incluso dirías que insignificantes—, pero para mí tienen un sentido importante.

Yo acabé siendo reacio a beber agua en botellas desechables de

plástico gracias, en parte, a mis estudiantes de Stanford. No me gustaba ser derrochador. Y no quería que mis estudiantes creyeran que era una persona indiferente al futuro del planeta. Un aspecto de mí estaba en juego.

Exploré mis opciones y encontré la solución en esos tres hábitos. Crearlos fue una bocanada de aire fresco. Y sí, hay efectos dominó, pues tengo sin pensar otros comportamientos ecoamistosos, como, por ejemplo, recoger los desperdicios que veo en la playa. (Hábito siguiente: llevar en el bolsillo una bolsa de basura cuando hago excursionismo.)

Puedes cultivar esta habilidad respondiendo a una pregunta: «¿Cuál es el hábito más pequeño que puedo practicar que al mismo tiempo tenga el mayor significado?». Escribe unas cuantas respuestas, aunque por ahora no tengas intención de crear ninguno de esos hábitos. Cuantas más respuestas se te ocurran, más cultivarás esta habilidad.

Adquirir experiencia en esta habilidad te ayuda a conectar con hábitos que puedes crear y mantener con facilidad. Pero hay algo más. Mientras adquieres la habilidad, más capaz serás de reconocer hábitos que no tienen sentido para ti y no perderás el tiempo.

Si tienes problemas para adquirir un hábito, esta habilidad te será útil. ¿Recuerdas cuando Jill reflexionaba sobre su hábito de limpiar la encimera de la cocina? Al principio le costaba acordarse: al fin y al cabo, es, en apariencia, un ejercicio muy vulgar y aburrido. Pero cuando lo pensó bien, se dio cuenta de que aquel pequeño acto estaba conectado con una aspiración de más alcance: tener una vida familiar más armoniosa y una mejor relación con su marido. Una vez que estableció esta importante conexión, estuvo en condiciones de generar el sentido necesario para impulsar el hábito. Aprovechó la habilidad de saber qué hábitos tendrían sentido para ella.

Esta habilidad puede ser vital cuando se trata de hábitos cuya motivación es dudosa, aquellos que oscilan peligrosamente entre «quiero hacerlo» y «debería hacerlo». A veces puedes aumentar la firmeza de un comportamiento pasándolo al campo de «quiero hacerlo», si descubres su sentido. Digamos, por ejemplo, que piensas: «debería adquirir la costumbre de consumir verduras en todas las comidas, pero la verdad es que no me gustan y no sé cocinarlas para que sepan bien». ¡Salve, resistencia!

Cuando reconozcas una aspiración profunda relacionada con comer verduras, podrás crear con efectividad el hábito de las

verduras. Son muchos los sentidos ocultos que podrían estar esperando a que los descubras. Puede que seas un abuelo o una abuela que desea estar en forma y con salud suficiente para ver crecer a sus nietos. O tal vez deseas que tu vestuario no te defraude en la conferencia anual de tu empresa. Cualquiera de estas aspiraciones puede bastar para decidirte a comer más verdura.

En cambio, también puede que comer verduras no tenga sentido para ti. Lo de comer verdura ha sido idea de tu pareja y no te entra en la cabeza que pueda tener importancia en tu caso. No pasa nada. Desecha el hábito de consumir brócoli y concéntrate en lo que tiene sentido para ti.

Cultivando el autoconocimiento puedes saber si vale la pena intentar un hábito nuevo. Si vale la pena, magnífico, tendrás una motivación remozada. Si no, magnífico, tendrás espacio libre para hábitos que te importen más. Dominar esta habilidad dirige tu energía hacia cambios más importantes.

SERIE DE HABILIDADES 3: PROCESAMIENTO

Conforme pasan los días cambian los hábitos, cambias tú y también el mundo que te rodea. Las habilidades de procesamiento se centran en la adaptación a la naturaleza dinámica de la vida para fortalecer y desarrollar los hábitos.

Forja de Comporta-mientos
Habilidades de Cambio
Auto-conocimiento
Procesa-miento

He aquí las habilidades que has aprendido ya:

- A localizar y solucionar problemas.
- A revisar tu enfoque si un hábito no funciona.
- A ensayar hábitos.

La habilidad de procesamiento se relaciona directamente con el crecimiento del hábito en el tiempo.

La habilidad de saber cuándo ir más allá de lo pequeño y acrecentar la dificultad del hábito

A medida que practiques un nuevo hábito con regularidad, irás a por más de manera natural. En ese momento puedes aprender a encontrar el límite de tu comodidad y ver cómo te sientes dando un paso más allá. Conocer el límite de tu comodidad te ayuda a concebir una versión mayor del hábito sin sentir dolor ni frustración, cosas ambas que debilitarían el hábito.

Echemos un vistazo a la costumbre de Sukumar de hacer flexiones de brazos. ¿Cómo supo cuándo aumentar el hábito de dos flexiones a tres? ¿Y cómo diantres llegó a hacer cincuenta?

En un caso así, el límite de la comodidad es muy fácil de encontrar, porque los síntomas son físicos: músculos doloridos y respiración jadeante. Sukumar empezó haciendo dos flexiones con la atención puesta en su forma. Al cabo de una semana de hacer dos flexiones tras cepillarse los dientes, reconoció que su forma mejoraba incluso con la última flexión. El reconocimiento del avance movió a Sukumar a probar más flexiones. Y las probó. Y siguió probándolas.

Sukumar acrecentó de manera efectiva el hábito de las flexiones porque adquirió habilidad para localizar el límite de su comodidad. En consecuencia, se esforzó lo mínimamente imprescindible para hacer progresos. El proceso se repitió con el paso de los días y las semanas. Sin embargo, si había ocasiones en que Sukumar no quería hacer muchas flexiones, no se obligaba. Hacía dos y se sentía bien por mantener vivo el hábito. Parte de esta habilidad consiste en saber cuándo retroceder y practicar solo lo básico.

Ha llegado el momento de añadir esta habilidad a los pasos del Diseño Conductual.

Pasos en el Diseño Conductual

Paso 1: Clarificar la aspiración

Paso 2: Explorar opciones conductuales

Paso 3: Abordar comportamientos concretos

Paso 4: Empezar por lo pequeño

Paso 5: Encontrar una buena incitación

Paso 6: Celebrar los éxitos

Paso 7: Localizar y solucionar problemas, repetir y ampliar

El límite de la comodidad no es una línea recta. Es más bien una línea quebrada que se parece a las gráficas de las oscilaciones del mercado, de la temperatura, etc., es decir, una línea que baja, sube y baja otra vez. Si practicas el hábito durante mucho tiempo, el límite de tu comodidad se moverá continuamente, pero no tienes que preocuparte por eso. Concéntrate en localizar el límite de tu comodidad en el momento en que estés en condiciones de hacer la elección del modo más hábil.

He aquí algunas directrices para saber cómo ajustar la dificultad de tu hábito:

- *No te obligues a hacer más que la versión mínima del hábito* . Si estás enfermo, cansado o sin ganas, vuelve al tamaño más pequeño. Siempre podrás subir el listón cuando quieras hacer más y —por mucho que te sorprenda— podrás reducirlo a lo más pequeño cuando haga falta. La flexibilidad es parte de esta habilidad.

- *No te reprimas si quieres hacer más* . Deja que la motivación te guíe en lo referente a la cantidad y la calidad.

- *Si haces demasiado, procura celebrarlo en consecuencia* . Esforzarse demasiado para ampliar un hábito puede causar dolor o frustración y ambas cosas debilitarán el hábito. Si eso ocurre (y ocurrirá), puedes compensar las sensaciones negativas redoblando la celebración.

- *Utiliza indicadores emocionales para ayudarte a encontrar el límite* . La frustración, el dolor y la evitación son indicios de que pasa algo con tu hábito: seguramente has aumentado la dificultad demasiado o demasiado pronto. La otra cara de la moneda es que, si te aburres con el nuevo hábito, tal vez necesites aumentarlo.

SERIE DE HABILIDADES 4: CONTEXTO

El contexto se refiere a lo que nos rodea. (Yo utilizo contexto y entorno como sinónimos.)

Nadie vive en una esfera vacía de hábitos. Nuestro entorno, que incluye personas, influye en nuestros comportamientos habituales más de lo que reconocemos o estamos dispuestos a admitir. Como nuestros hábitos son, en gran medida, fruto de nuestro entorno, mejorar en las habilidades de contexto es vital para crear cambios y hacer que se mantengan.

Habilidades de Cambio
Forja de Comporta-mientos
Auto-conocimiento
Procesa-miento
Contexto

Hemos hablado de estas habilidades contextuales en capítulos anteriores, concretamente en relación con las herramientas y losrecursos. En el capítulo 3 conocimos a Molly, que quería comer sano, pero tenía dificultades para planificar por adelantado y seleccionar bien durante la semana. Molly, con mucha habilidad, enroló a su marido como recurso y encontró una herramienta que aumentó sus probabilidades de éxito. Al reconocer las oportunidades que tenía a mano y poner en práctica estas estrategias contextuales, consiguió triunfar más rápidamente en sus hábitos alimenticios.

Quisiera profundizar en esta habilidad contextual, que describo del siguiente modo:

La habilidad de rediseñar el entorno para facilitar los hábitos

Esta habilidad es vital para que el cambio sea duradero. Cuando trabajaba con Weight Watchers, le pregunté al director si era posible perder peso de manera sostenible sin cambiar el propio entorno. ¿Qué me respondió? Imposible. Estuvimos de acuerdo en que, si una persona pierde peso y no cambia su entorno sobre la marcha, al final recuperará el peso. Ambos sabíamos que el contexto es importantísimo.

Hay dos preguntas que nos guiarán a la hora de cambiar el entorno y reducir la fricción entre el mundo que nos rodea y nuestros hábitos buenos. La primera es: «¿Cómo puedo facilitarme este nuevo hábito?».

Hay una ligera variante respecto de lo que vimos en el capítulo 3, pero ahora quiero que nos concentremos en lo que rodea nuestro hábito en vez de empequeñecerlo para facilitarlo.

Cuando decidí tomarme en serio lo de usar el hilo dental, inspeccioné mi cuarto de baño. Normalmente guardo el hilo en un armario que hay detrás del espejo. Me pregunté: «¿Cómo podría facilitarme este hábito?». La respuesta estaba clara. Saqué el hilo del armario y lo dejé en el estante, al lado del cepillo de dientes. Iba a ser su lugar natural. Esta acción, consistente en un único gesto, tuvo un peso enorme en la consolidación del hábito de utilizar el hilo.

Digamos que hace una semana que practicas el nuevo hábito de comer rodajas de pepino nada más volver del trabajo. Antes ibas derecho a los copos de maíz, así que esperas que comer rodajas de pepino te permitirá aguantar hasta la hora de la cena. El hábito funciona los dos primeros días, pero luego eludes los pepinos de vez en cuando y buscas los copos de maíz que siguen en el mostrador de la

cocina. Ya es hora de localizar y solucionar problemas y formular la siguiente pregunta: «¿Qué es lo que dificulta este nuevo hábito?».

Entonces te das cuenta de que un día eludiste el pepino porque no viste ninguno en el frigorífico. Revolviste el interior quince o veinte segundos, maldiciendo entre dientes porque solo a ti se te ocurre vaciar y limpiar a fondo el electrodoméstico. No hay pepinos: exactamente la excusa que necesitabas para buscar los cereales. Otro día viste los pepinos, pero no estabas preparado para comerlos. Estabas cansado y sin ganas de lavarlos y cortarlos. Otra vez copos de maíz. Bien, ya tienes algunas pistas importantes para rediseñar un hábito.

- Convierte en hábito el acto de lavar y cortar pepinos la noche anterior (hábito en curso).
- Di a todos que dejen en paz tus pepinos (acción que se ejecuta de una sola vez).
- Ordena el frigorífico lo imprescindible para encontrar los pepinos inmediatamente (hábito semanal).

Al seccionar el hábito mediante el rediseño del entorno, reduces la fricción y das al hábito libertad para ponerse por encima de la Línea de Acción. Bienvenido sea el poderoso pepino prelavado y precortado.

Algunos movimientos del rediseño contextual se hacen una sola vez: basta decir a la familia que deje los pepinos donde están y que ponga el hilo dental en el estante.

Mientras practicas un hábito, puedes sentir la tentación de crear otros que estén relacionados con tu entorno. ¿Recuerdas a Sarika? Cuando comprendió que su desordenado mostrador de cocina le impedía practicar el hábito de prepararse el desayuno, reconoció ese fallo en el diseño y abordó el problema con otro hábito: limpiar por la noche.

Adquirirás pericia en encontrar formas de rediseñar el entorno para favorecer los hábitos beneficiosos. Una vez que empieces a ver el mundo desde este punto de vista, advertirás que puede haber obstáculos minúsculos que dificultan el cultivo de tus hábitos buenos.

Cuando diseñas a conciencia el entorno para favorecer la implantación de hábitos nuevos, haces más fácil toda tu vida.

Te ofrezco más directrices para rediseñar el entorno:

- Cuando diseñes hábitos nuevos, invierte tiempo en

rediseñar el entorno para facilitar su práctica.

- Cuando empieces a cultivar un hábito nuevo, adapta el entorno sobre la marcha, rediseñando lo que haga falta para facilitarlo.

- Cuestiona la tradición. ¿Quién dice que tienes que guardar las vitaminas en la cocina o el hilo dental en el cuarto de baño? Puede que necesites tener las vitaminas cerca del ordenador. Puede que te resulte más práctico tener el hilo dental al lado del mando a distancia de la tele. Eres un ninja de los hábitos, no un conformista. Busca lo que mejor te funciona.

- Invierte en el equipo que necesites. Imagina que quieres recorrer en bicicleta los diez kilómetros que te separan de la facultad, aunque llueva y haga frío. Elimina estos desmotivadores comprando lo que necesites para que pedalear con frío y bajo la lluvia te resulte menos incómodo.

Hasta aquí me he centrado en sistemas y principios. En este libro explico un proceso, no prescribo hábitos concretos para obtener resultados concretos. Pero ahora quisiera cambiar de canal y explicar una técnica que te ayudará a comer de un modo más saludable.

Como sospecho que algunos lectores y lectoras querrán adelgazar sin recuperar los kilos que pierdan —o conocen a alguien muy querido en esas circunstancias—, explicaré la mejor solución para perder peso que he encontrado en los últimos diez años.

Le he puesto el nombre de Superfrigo.

La solución más habitual para perder peso es cambiar nuestras costumbres alimenticias. Aunque el ejercicio es útil en muchos aspectos, no es la clave del adelgazamiento. Dedicar tiempo y energía a la nutrición es muy importante, pero confiar en la fuerza de voluntad para comer mejor es un mal enfoque y ya sabemos por qué: hay demasiados vectores motivacionales en conflicto que hacen casi imposible mantener el hábito con el tiempo. Por desgracia, el contexto alimentario del mundo actual está en nuestra contra si aspiramos a comer mejor. Cuando viajamos o comemos fuera de casa, tenemos

poquísimas opciones a mano. Son muchos los factores que obran contra nosotros. Esa es la cruda realidad.

Voy a darte mi opinión: una forma práctica de cambiar la forma de comer es rediseñar tu entorno alimenticio, en particular el contenido del frigorífico que tienes en casa.

Denny y yo hemos cambiado muchos hábitos juntos, pero es posible que Superfrigo sea el mejor cambio doméstico que hayamos hecho hasta la fecha. Gracias en parte al rediseño de nuestro frigorífico, hemos perdido cada uno más del quince por ciento de nuestro peso corporal y hace años que conservamos nuestro peso ideal. Y el proceso —incluso conservar la línea— ha sido fácil.

He aquí qué es vivir con Superfrigo.

Cuando abro la nevera, veo muchos contenedores de cristal con productos listos para comer. En uno está el brócoli ya lavado y troceado. En otro la coliflor, en otro el apio, en otro los pimientos, en otro las cebollas. Hay un contenedor con quinoa ya cocida. Veo fruta natural y huevos duros para picar entre horas. Tenemos yogur entero, col en vinagre y condimentos como la mostaza. Supongo que has captado la idea.

El paisaje interior de nuestro Superfrigo es una preciosidad. Pero esa no es la cuestión. Lo diseñamos así para ver inmediatamente un abanico de opciones sanas. En todo momento podemos comer tanto como queramos de cuanto hay en la nevera. Pero no ponemos nada que esté en conflicto con nuestros planes.

Todas las semanas invertimos cierto tiempo en comprar y preparar productos, para que nuestro Superfrigo cumpla su cometido. Los domingos, cuando reponemos existencias, dedico un minuto a recrearme mirándolo, porque parece una página de la revista *Real Simple* . ¡Precioso!

El paso siguiente puede que sea un poco más difícil, porque no querrás destruir la belleza. Pero esta parte es fundamental: en el curso de la semana laborable tendrás que meter la mano y comer toda esa comida maravillosa que has preparado. No desperdicies nada. Vacía los contenedores si puedes.

Reponer el contenido del Superfrigo todas las semanas exige tiempo y esfuerzo, pero la inversión produce beneficios con rapidez. Si necesito almorzar deprisa, saco un par de cosas y listo. La cena se prepara en unos minutos. Cuando quiero picar a deshoras (incluso en mitad de la noche), abro el Superfrigo y saco cualquier cosa que me apetezca. ¿Me quedo con hambre? Vuelvo al Superfrigo y busco algo

más. Solo hay comida sana. No hay privaciones. Y no necesito recurrir a la fuerza de voluntad.

Con el Superfrigo perdí peso, dormí mejor y me sentí con más energía. Al principio, cuando diseñamos el Superfrigo, no fuimos perfectos. Todo lo contrario. Pero aprendimos a convertir el frigorífico en nuestro mejor amigo y aliado en la búsqueda de una alimentación sana.

Rediseñar el entorno puede ser divertido y los beneficios se ven inmediatamente. Con el tiempo aplicarás esta habilidad sin pensar mucho al respecto. Al final, podrás entrar en la habitación de un hotel y, si no está preparada para satisfacer tus costumbres sanas, tardarás unos pocos minutos en personalizarla… y *voilà* , adaptada a tus gustos para que puedas comer, dormir y arreglarte mejor, y cumplir tus aspiraciones.

SERIE DE HABILIDADES 5: LA MENTALIDAD

La quinta y última categoría se centra en lo que llamo habilidades de la mentalidad. Se refieren a tu enfoque del cambio y a tu actitud ante el mismo, así como a tu percepción e interpretación del mundo que te rodea.

La verdad es que ya has aprendido algunas valiosas habilidades de la mentalidad.

Mentalidad
Forja de Comporta-mientos
Habilidades de Cambio
Contexto
Auto-conocimiento
Proceso

- Enfocar el cambio con una actitud abierta, flexible y llena de curiosidad.
- Ser capaz de reducir las expectativas.
- Sentirte bien por los aciertos conseguidos —por pequeños que sean— celebrándolos.
- Ser paciente y confiar en el proceso de cambio.

Aunque la celebración es la más importante habilidad de la mentalidad, la que sigue está a su altura.

Habilidad para aceptar una nueva identidad

Cuando abandonamos viejas identidades y aceptamos otras, aumentamos nuestra aptitud para ir de lo pequeño a lo transformativo.

Cuando los estudiantes empiezan *Hábitos mínimos* , los oigo decir a menudo: «Soy de costumbres fijas», «No soy de los que cambian fácilmente» o «A mí no me funciona nada». Pero muchas de estas personas cambiaron de cantinela al cabo de cinco días de programa y me dijeron: «Es increíble, BJ, pero estaba equivocado. Soy de los que pueden cambiar» y «He aprendido que soy capaz de seguir adelante».

Esta expresión, «Soy de los que…», aparecía a menudo, así que resolví aprovecharla para el proceso evaluador de *Hábitos mínimos* . Al final del programa gratuito de cinco días pedí a los estudiantes que la completaran: «Después de practicar *Hábitos mínimos* , me doy cuenta de que soy de los que…».

Cuando me puse a recoger sus respuestas, advertí que las ideas que tenían sobre sí mismos cambiaban conforme adquirían habilidad para crear hábitos. Iniciaban el programa *Hábitos mínimos* pensando que eran de una manera y al cabo de cinco días empezaban a aceptar otra identidad. Muchas nuevas identidades se centraban en tener potencial para cambiar, pero otras transiciones identitarias se relacionaban con los hábitos y cambios que practicaban.

Si le preguntas a Sukumar, el rey indio de las flexiones de brazos, la identidad fue la pieza clave de su rompecabezas. Antes de empezar, pensaba: «No me va el ejercicio. No me va comer sano. Soy de los que tienen problemas para dormir». Según él, eran rasgos inmutables de su personalidad: aquellos rasgos eran él. Pero cuando se tendió en el suelo boca abajo e hizo las dos primeras flexiones, dio el primer paso para incentivar la psicología de la personalidad.

Todos los humanos tenemos una fuerte tendencia a obrar de un modo coherente con nuestra identidad. Cuando un grupo se enfrenta a una amenaza, cualquier miembro del grupo que obre de manera imprevisible pone en peligro al grupo. Y se rechaza a ese miembro. Hay una buena razón evolutiva para ello: cuando la comida, el abrigo y otros recursos dependen de la unidad y colaboración del grupo, es de la máxima importancia saber con seguridad qué ha de hacer una persona. Tu vida podría depender de ello. Como seres sociales, obramos en gran medida de acuerdo con determinadas identidades, aunque no nos demos cuenta.

Cuando Sukumar se puso a hacer flexiones, su fuerza física y su resistencia mental aumentaron. Gracias a esto, se sintió eficaz con los ejercicios y empezó a sentirse menos calamidad en el gimnasio. Antes se sentía incómodo a la hora de probar diversos aparatos y no hacía más que cuestionarse a sí mismo. ¿Tenía fuerza suficiente para utilizar la máquina de los pectorales? ¿Haría el ridículo si solo levantaba las pesas un par de veces?

Tras experimentar con planchas y flexiones de brazos, y ver los resultados, la identidad de Sukumar se modificó. Ahora entendía cómo funcionaba el entrenamiento de la fuerza muscular y sabía que era capaz de conseguirla. Fue al gimnasio más a menudo y empezó a sentirse mejor. Incluso contrató al entrenador personal de su esposa para hacer dos sesiones semanales. Las clases de ejercicios en grupo fueron sorprendentemente divertidas (antes estaba demasiado asustado para asistir a ninguna) e incluso hizo amistades en la clase de bicicleta estática.

Así pues ¿qué ocurrió? Evidentemente, hubo crecimiento. Pero el motor que impulsó el cambio fue la aptitud de Sukumar para aceptar una nueva identidad. Abandonó la idea de que era de los que no están hechos para el ejercicio. Gracias a que consiguió sentirse capaz de lograr su objetivo con *Hábitos mínimos* , se vio a sí mismo de otro modo.

Las modificaciones identitarias potencian el cambio porque nos ayudan a cultivar muchos comportamientos, no solo un par de vez en cuando. Y esto es importante porque casi todas las aspiraciones exigen más de una clase de cambio de hábito. Lo que hará que seas lo que quieres ser es un conjunto de hábitos nuevos, sobre todo cuando se trata de la forma física, el sueño y el estrés.

La persona que frecuenta los McDonald’s y la persona que compra la comida en el mercado tienen costumbres alimenticias totalmente

diferentes. Si empiezas a comer como persona que hace la compra en el mercado, tu cerebro te guía hacia la coherencia y echarte pipas de calabaza en la ensalada ya no parecerá una insensatez, sino algo natural. Modificar la identidad te ayuda a probar hábitos que a lo mejor no has pensado cultivar y que te acercarán al cumplimiento de tu aspiración.

Aceptar eficazmente la modificación identitaria en un aspecto suele propiciar cambios en otros. El temprano éxito de Sukumar con los ejercicios lo animó a cuestionar la idea de que no comía de manera saludable y se puso a diseñar hábitos de alimentación más acordes con la persona generalmente sana en que se estaba convirtiendo. Redujo la cantidad de comida que ingería e hizo pequeños cambios en su dieta, como dejar el arroz blanco por el integral. También esto pasó a ser una identidad que se modificó: cuanto más saludablemente comía, más saludablemente quería comer. Él mismo habría dicho que antes era un hombre goloso, pero después de viajar unos meses por *Hábitos mínimos* , ya no era así. Lo más asombroso es que no puso freno al azúcar de manera directa. Su abandono de los dulces fue resultado del efecto dominó de otros cambios que había abordado intencionadamente. Había atacado al monstruo del azúcar por la espalda.

También creía que vestía sin gracia, pero con el tiempo se dio cuenta de que ir de compras sin la barriga por delante era una experiencia más grata e inspiradora. Cuando se mira actualmente en el espejo, se ve como un hombre que viste con estilo.

Sukumar estaba poniendo en duda ideas negativas que tenía sobre sí mismo que antaño le habían parecido sólidas, identidades que le habían producido sufrimiento y frustración. Si podía cambiar aquellos aspectos de sí mismo, aspectos que había creído grabados a fuego, entonces podía cambiar cualquier cosa que deseara. Esta sensación de poder y este optimismo fueron su verdadera transformación. Se volvió más seguro en todos los aspectos de su vida, dejó la compañía en que había trabajado diecinueve años y fundó su empresa propia, que utiliza *Hábitos mínimos* como componente básico para posibilitar la transformación en grandes organizaciones.

Bueno, vayamos al meollo del asunto y construyamos esas habilidades que son tan importantes para forjar una nueva identidad.

- Termina la frase «Soy de los (o las) que» con la identidad —o identidades— que te gustaría tener.

- Ve a acontecimientos en que se concentren personas, productos y servicios relacionados con tu identidad incipiente. Cuando yo llegué a la conclusión de que quería dedicarme a los productos fermentados, fui a la feria local de productos fermentados. Conocí a entusiastas que tenían más experiencia que yo. Aprendí cosas sobre nuevos productos. Asistí a un taller en que un experto nos enseñó a preparar chucrut. Compré material para fermentar productos. Volví a casa sintiendo con más fuerza que era de los que comen —e incluso preparan— productos fermentados.

- Aprende vocabularios. Entérate de quiénes son los expertos. Mira películas relacionadas con los cambios que te interesan. Mientras aprendía surf, consulté el vocabulario que describía las olas y empecé a utilizarlo. Presté atención a los grandes acontecimientos del surf y vi vídeos de los personajes más destacados en este deporte. Aprendí a entender las mareas y a reconocer señales locales que indican si la marea está alta o baja. Enfrente de la costa de Maui hay una formación volcánica que los lugareños llaman «dragón». Observando el dragón sabes cómo está la marea. Si tiene el cuello al aire, hay bajamar. Si solo se le ve la cabeza, hay pleamar.

- Llevar camisetas estampadas es una forma corriente de declarar tu identidad. Nike comercializa camisetas que ponen **runner** . Yo llevo camisetas que tienen tablas de surf o escenas de surfing. Como practico el surf más de cien veces al año, para mí no es una pose; me siento natural proclamando esa identidad.

- Actualiza tu página de las redes sociales. Pon en tu perfil nuevas fotos que reflejen tu naciente identidad. (Y comprueba si la gente responde.) Revisa los detalles de tu perfil. Sube datos relacionados con tu nueva identidad.

- Enseña a otros o sé un modelo de conducta para promover tu nueva identidad. Un papel social tiene fuerza.

No te limites a leer este libro: Practica las Habilidades de Cambio

No sufras, para hacer progresos no necesitas aprender a la vez todas las Habilidades de Cambio. Tampoco tienes que adquirirlas todas (aunque espero que sí). Pero cuantas más aprendas, más seguro, eficiente y flexible serás haciendo progresos y transformando tu vida. También te será útil saber que un *coach* o un profesor pueden crear algunas habilidades por ti. Pero debe ser bueno. Y con el tiempo podrás aprender esas habilidades y practicarlas solo. Pero para ciertas cosas es importante tener un buen *coach* , porque (además de sus enseñanzas) reduce la cantidad de habilidades que tienes que dominar al principio.

Mentalidad
Forja de Comporta-mientos
Habilidades de Cambio
Contexto
Auto-conocimiento
Proceso

Leer casos y guías sobre el cambio es útil. Pero no te detengas ahí. No aprendes a bailar leyendo libros, ni a conducir un coche leyendo manuales. Me emociona que leas mi libro, pero hazme el favor de aplicar a tu vida cotidiana los consejos e indicaciones que te doy. Puedes practicar los cambios así como otras habilidades que hayas aprendido. Cometerás errores, pero no pasa nada.

Me doy cuenta de que esta es una nueva forma de concebir los hábitos —cambiar el comportamiento es una habilidad—, pero esto debería darte confianza para emprender cambios aprendiendo habilidades, del mismo modo que aprendiste a ir en bicicleta, a nadar o a utilizar un ordenador. Es posible que al principio te equivoques algunas veces, pero si persistes, llegarás donde te propones.

Los cambios pequeños crecerán, y otros se multiplicarán. Sobre la marcha, conforme te vayas sintiendo eficaz, tu identidad se irá modificando. Y así es como pasarás de lo pequeño a lo transformativo.

Predicción: lo conseguirás antes de lo que esperas.

Habilidades de Cambio

EJERCICIO 1: APRENDE DE HABILIDADES QUE YA DOMINAS

En este ejercicio quiero que relaciones el aprendizaje de otras habilidades con el aprendizaje de las Habilidades de Cambio.

Paso 1: Enumera al menos cinco habilidades que aprendiste: por ejemplo, a conducir un coche, a hablar francés o a usar Photoshop.

Paso 2: Anota lo que hiciste para aprender esas habilidades: por ejemplo, contrataste a un profesor, empezaste por lo fácil y practicaste todos los días. (Sugiero que dediques por lo menos cinco minutos a meditarlo y a tomar notas.)

Paso 3: Repasa las notas y piensa en usar las mismas técnicas para aprender las Habilidades de Cambio.

EJERCICIO 2: PRACTICA UNA HABILIDAD PARA FORJAR COMPORTAMIENTOS

Una habilidad para forjar comportamientos

consiste en saber cuántos hábitos cultivar al mismo tiempo. Eso es lo que explorarás en este ejercicio. Tratarás de crear seis hábitos a la vez para descubrir la aptitud que tienes para crear múltiples hábitos simultáneos.

Paso 1: Crea seis fórmulas para sendos hábitos nuevos, utilizando lo que has aprendido hasta la fecha con este libro. Puedes inspirarte leyendo el apéndice «Trescientas fórmulas para *Hábitos mínimos* ».

Paso 2: Escribe cada fórmula en una ficha o utiliza la plantilla que encontrarás en TinyHabits.com/recipecards .

Mentalidad
Forja de Comporta-mientos
Habilidades de Cambio
Contexto
Auto-conocimiento
Proceso

Paso 3: Procura que el comportamiento sea pequeño en cada fórmula. Si no es suficientemente pequeño, redúcelo.

Paso 4: Procura que en cada fórmula el amarre sea concreto. Premio: identifica el Borde de Salida de cada amarre.

Paso 5: Practica esos seis hábitos nuevos durante una semana, corrigiendo y repitiendo lo que haga falta. (Si no te gusta un hábito, descártalo y pon otro.)

Paso 6: Al cabo de una semana medita lo que has aprendido sobre ti mismo y el método *Hábitos mínimos* . Conforme avanzas, conserva los hábitos que más te gustan y olvida los demás.

Para hacer bien este ejercicio tendrás que rediseñar tu entorno y ensayar. De eso tratan los dos ejercicios que siguen.

EJERCICIO 3: PRACTICA UNA HABILIDAD CONTEXTUAL

En este ejercicio practicarás la habilidad contextual de rediseñar tu entorno con el fin de afianzar el cambio que quieres en tu vida.

Paso 1: Mira la fórmula de cada nuevo hábito del ejercicio para forjar comportamientos.

Paso 2: Encuentra formas de rediseñar tu entorno para facilitar la práctica de cada hábito.

EJERCICIO 4: PRACTICA UNA HABILIDAD DE PROCESAMIENTO

Una habilidad de procesamiento muy importante consiste en ensayar los nuevos hábitos y celebrarlos tras cada ejecución. He aquí un ejercicio para orientarte.

Paso 1: Mira las seis fórmulas que has concebido para practicar *Hábitos mínimos* .

Paso 2: Ejecuta el comportamiento de amarre y luego el nuevo hábito. Practica con todos.

Paso 3: Celebra el nuevo hábito mientras lo practicas o inmediatamente después.

Paso 4: Repite la serie completa de comportamientos entre siete y diez veces.

Paso 5: Procura no sentirte raro mientras repites. Recuerda que los máximos rendimientos en deportes, presentaciones empresariales y otras situaciones se logran a base de ejercitarse y practicar. Y así conseguirás el máximo rendimiento en el cambio conductual.

EJERCICIO 5: PRACTICA UNA HABILIDAD DE MENTALIDAD

Una habilidad de mentalidad muy importante es contentarse con practicar únicamente

el comportamiento pequeño. Está bien pasar el hilo de seda por un solo intersticio dental o hacer solo dos flexiones de brazos. He aquí un ejercicio que te ayudará a sentirte a gusto con esta idea.

Paso 1: Elige cualquier hábito nuevo que practiques regularmente. (Si no practicas ninguno, elige usar hilo dental.)

Paso 2: La próxima vez que practiques el hábito, haz solo la versión más pequeña. Resiste la tentación de practicar la versión amplia.

Paso 3: Felicítate por practicar lo pequeño deliberadamente y contentarte con ello.

Paso 4: Repítelo al menos durante tres días para crear un punto de vista que te permita considerar beneficioso incluso el cambio más pequeño. (Querrás sentirte a gusto ejecutando el tamaño mínimo de un hábito porque así rendirás más de lo esperado al practicar hábitos sistemáticamente.)

EJERCICIO 6: PRACTICA UNA HABILIDAD DE AUTOCONOCIMIENTO

Una habilidad de autoconocimiento muy importante es encontrar en tu vida cambios mínimos que puedan tener el máximo significado. Creo que este ejercicio es el más difícil que recomiendo y por eso lo he dejado para el final.

Paso 1 : Anota un aspecto de la vida que realmente te interese, por ejemplo, ser buena madre o sentir solidaridad con el prójimo.

Paso 2: Dedica tres minutos a pensar en gestos sencillos que puedas hacer de una sola vez y que sean relevantes en el aspecto en cuestión. Haz una lista.

Paso 3: Repite el paso 2, pero esta vez piensa en hábitos nuevos muy pequeños que podrían ser de la máxima importancia para ti en el aspecto que interesa. Haz una lista.

Punto extra: Decide qué acciones de los pasos 2 y 3 quieres poner en práctica.

CAPÍTULO

7

DESHACER MALOS HÁBITOS: UNA SOLUCIÓN METÓDICA

En un viaje de trabajo a Ghana, Juni (cuya fama de golosa era legendaria) se fue a buscar helados a las siete de la mañana. Sus colegas, tras recordarle que estaba en África Occidental, le preguntaron por qué diantres quería helados para desayunar.

—Porque soy una mujer adulta y como lo que me da la gana, —respondió.

Ahora, cuando Juni cuenta la anécdota, cabecea con incredulidad. ¿Cómo podía haberle costado tanto reconocer lo que le pasaba realmente? No se trataba solo de desayunar helados, también tomaba un *caramel macchiato* (café con leche con sirope de vainilla y crema de caramelo) doble a la hora del almuerzo, ganchitos de maíz con sabor a cebolla (¡Funyuns!) para sobrellevar las pausas de los anuncios y más helado para la cena: comportamientos independientes que formaban parte de una compleja jornada laboral y que representaban un serio problema para su salud y su bienestar.

Juni se sorprende ahora cuando piensa en su empeño en negar entonces que fuera adicta al azúcar, pero es que en aquella época estaba concentrada en otros asuntos y en casi todos los demás aspectos de su vida era muy disciplinada. Además de ser una famosa locutora de radio, era aficionada a correr. En realidad, se inscribió en *Hábitos mínimos* porque quería participar en la maratón de Chicago. En las primeras sesiones creó unos cuantos hábitos nuevos tendentes a fortalecerla para mejorar su tiempo y su ritmo. Estos hábitos nuevos funcionaron tan bien que Juni se puso a crear otros relacionados con su productividad en el trabajo e incluso adoptó medidas alimenticias sanas que le permitieron alejar su hambre de azúcar.

Pero su madre falleció en 2015.

La madre de Juni era una mujer tan cabal y decidida como su hija, que murió de unas complicaciones derivadas directamente de la

diabetes. Juni volvió a Alabama para ayudar a su hermana mayor con los trámites pertinentes. Sus seis hermanos —el menor tenía diecinueve años— estaban destrozados y se apoyaron en Juni, quien, a pesar de la tensión a la que estaba sometida y a la profunda tristeza que sentía, procuró ser fuerte por ellos, aunque tuvo que pagar un precio. Cuando volvió a su casa y su marido le preguntó qué quería, Juni respondió sin titubear: «Un helado de Baskin-Robbins con sabor a chicle».

Dos años después y con siete kilos más, Juni comprendió que reaparecía su duelo no resuelto. Tras el entierro de su madre, Juni volvió inmediatamente a su atareada vida de antes. Dos criaturas, un empleo, una vida conyugal… Los problemas de su hijo de once años, que padecía autismo, parecían aumentar al mismo ritmo que sus crecientes niveles de estrés. Cuando lo recuerda, Juni comprende que la pérdida de su madre siempre estuvo allí, como telón de fondo, mientras ella seguía adelante día tras día, costara lo que costase. En vez de enfrentarse al sufrimiento, trataba de calmarlo con pasteles y helados de galleta que no hacían sino agravar sus episodios de hipoglucemia reactiva.

Con el tiempo, el azúcar empezó a dificultarle la vida de tal modo que ni siquiera Juni podía ya negarlo. El aumento de peso le impedía correr como antes y en el trabajo tenía ataques de pánico y momentos de confusión. Como hacía entrevistas en la radio, tenía que estar preparada para responder a preguntas y para sortear a los oyentes que llamaban para hacer comentarios absurdos. Cuando le subía el azúcar, se sentía muy animada, pero también se dispersaba y perdía la concentración.

Juni entró en mi curso intensivo de Diseño Conductual para adquirir habilidades de cara a sus proyectos laborales. Pero también aprendió a utilizar el Diseño Conductual para transformar su vida personal. Nuevamente fortalecida, cubrió las paredes del despacho de su casa con papeles y empuñó el rotulador. Señaló una aspiración en cada aspecto de su vida e hizo un Enjambre de Comportamientos para cada una. En el último espacio en blanco escribió: **dejar de consumir azúcar** y trazó un círculo alrededor. Dio un paso atrás y respiró profundamente.

Ya estaba.

Era el comportamiento transformativo más importante que podía llevar a cabo. Y algo que tendría que expulsar de su vida. Sintió un hormigueo en la nuca y supo que era la carrera más difícil en la que

iba a participar.

El único inconveniente de su plan era que el curso intensivo que yo impartía trataba principalmente de involucrar a los clientes. No se centraba en eliminar los hábitos personales. Pero como Juni era la reina de la disciplina, inteligente y atrevida, imaginó que podía utilizar el Modelo Conductual para darle la vuelta y eliminar de su vida esos comportamientos.

Y eso fue lo que hizo.

Introdujo hábitos concretos de consumo de azúcar —«Ceno helado todas las noches»— en el Modelo Conductual y calculó la mecánica de la motivación, la aptitud y la incitación que la inducía a rebasar la Línea de Acción. Comprendió que el cansancio y el sufrimiento la incitaban a consumir azúcar. También lo utilizaba para mantenerse alerta. Y además echaba de menos a su madre, lo cual también parecía incitarla a darse atracones.

Para hacer frente al monstruo del azúcar, eliminó las golosinas de su casa. Se esforzó por desoír el cansancio o por reemplazar los helados por *pretzels* y metió en su coche una reserva de emergencia de palitos sin azúcar. Cuando se ponía triste por su madre, en vez de comer jugaba a Pokémon GO.

Lo que le funcionó en última instancia fue atacar de raíz la incitación de su duelo. Al principio creó unos cuantos hábitos positivos —llevar un diario y contactar con amistades en las redes sociales— que la ayudaron a llorar por su madre de un modo que procesaba el sufrimiento en vez de reprimirlo. Cuanto más afrontaba el dolor de modo saludable, mejor se sentía y fortaleció su motivación para practicar hábitos positivos. Conforme aumentaba el tiempo que discurría entre los momentos en que consumía productos azucarados, aprovechaba sus avances para celebrar aquellos pequeños triunfos. Al principio podía hacer una comida sin probar el azúcar. Luego lo alargó a dos horas. No parecía mucho, pero Juni sabía que tenía que ser modesta con las expectativas. Y aquellos momentos se le antojaban victorias.

Como conocía la importancia de aprovechar la sensación de victoria, cuando pasó un día entero sin probar el azúcar, lo celebró. Fue todo un hito. Y con algunas imperfecciones, siguió por este camino hasta que pudo aguantar una semana entera sin probar productos azucarados.

Juni también era consciente de la importancia de ser flexible e insistente y experimentó con docenas de hábitos nuevos. En ocasiones

se veía asediada por el azúcar y cuando sucumbía en algún momento, no se castigaba con dureza: lo consideraba una invitación a estudiar e incentivarse. Concibió soluciones alternativas para momentos de debilidad y, mediante el procedimiento de ensayo y error, descubrió qué funcionaba y qué no, sin perder el sentido de la autocomprensión y celebrando las victorias.

Los triunfos aumentaron rápidamente y el multienfoque de Juni empezó a ser rentable. Pronto se fue sintiendo como si tuviera entera libertad para consumir azúcar o no hacerlo. Ya no era rehén de su adicción y sabía que en aquel momento podía cambiar las tornas. Había completado el curso intensivo de instrucción de Diseño Conductual en marzo, y a finales de mayo me mandó un correo electrónico contándome que lo había conseguido.

Había derrotado al azúcar.

Cuando me dijo que había eliminado su hábito de consumo de azúcar gracias a las habilidades aprendidas con el Diseño Conductual y *Hábitos mínimos* , me sentí orgulloso de ella. Su caso me sirvió de inspiración para difundir más ampliamente mis métodos para detener los malos hábitos. Con el paso de los años había conseguido vencer mis propios malos hábitos, pero estuve concentrado en ayudar a otras personas a crear hábitos positivos nuevos. Además, dudaba en adentrarme demasiado en el territorio de los malos hábitos porque no soy especialista en adicciones y las conversaciones sobre este tema se desvían en seguida hacia el consumo de drogas y los comportamientos compulsivos. No quería adoptar el papel de los terapeutas o el de un doctor en medicina. Sabía que *Hábitos mínimos* no es la solución en los casos de adicciones graves. Pero tengo una buena noticia para las personas con malos hábitos que no son adicciones graves: *Hábitos mínimos* puede cambiar las reglas del juego.

Una forma útil de pensar en los hábitos es ponerlos en tres categorías. Me refiero a todos los hábitos, buenos y malos. Los Hábitos Cuestarriba son aquellos cuyo mantenimiento exige una atención continua y que son fáciles de interrumpir: levantarse cuando suena el despertador, ir al gimnasio, meditar todos los días.

Los Hábitos Cuestabajo son fáciles de mantener, pero difíciles de erradicar: parar la alarma del despertador, soltar palabras malsonantes, navegar por YouTube.

Los Hábitos en Caída Libre son muy difíciles de eliminar, como el

consumo de drogas, si no se cuenta con ayuda profesional.

Para poder eliminar Hábitos Cuestabajo he creado un nuevo sistema que llamo Plan General de Cambio Conductual. Es un enfoque global, paso a paso, para que no tengas que adivinar las soluciones.

Mi plan se basa —como es lógico— en el Modelo Conductual.

C = MAI es la piedra angular para diseñar hábitos nuevos y despedirte de los que quieres erradicar. En capítulos anteriores nos hemos concentrado en facilitar las cosas. Ahora hablaremos de cómo dificultarlas (disminuir la aptitud). En vez de construir incitaciones efectivas, buscaremos formas de eliminarlas. En vez de potenciar la motivación, pensaremos en medios para reducirla cuando hay un hábito indeseado.

Antes de pasar al Plan General de Cambio Conductual volvamos atrás y deconstruyamos cómo nos han enseñado a concebir los hábitos malos. Al fin y al cabo, es una parte fundamental del problema.

Al igual que los hábitos positivos, los malos existen en un continuo que va de lo fácil de cambiar a lo difícil de cambiar. Cuando vayamos hacia el extremo «difícil» del espectro, fijémonos en el lenguaje que se emplea: *destruir* los malos hábitos, *combatir* la adicción. Es como si un comportamiento indeseado fuera un personaje malvado al que hubiera que derrotar por la fuerza. Pero este lenguaje (y los enfoques que genera) enmarca el problema de un modo que no es útil ni efectivo. Ruego encarecidamente que dejemos de emplear la expresión «destruir un mal hábito». Esta forma de expresarse confunde a la gente. La palabra «destruir» despierta falsas expectativas sobre cómo desprenderse de un hábito malo. Es una expresión que da a entender que el hábito desaparecerá si le aplicas cierta cantidad de fuerza en determinado momento. Sin embargo, las cosas raras veces funcionan así, porque normalmente no te desprendes de un hábito indeseado recurriendo a la fuerza una sola vez.

En vez de «destruir», sugiero otra palabra y una comparación diferente. Imagina una cuerda enredada y con muchos nudos. Así es como deberías pensar en hábitos indeseados, como, por ejemplo, estar en tensión, pasar demasiado tiempo delante de una pantalla o posponer asuntos. No puedes deshacer todos los nudos a la vez. Tirar de la cuerda seguramente empeorará las cosas, a la larga; tienes que desenredarla poco a poco. Y no has de empezar por la parte más difícil. ¿Por qué? Porque el nudo más apretado está en el centro.

Tienes que hacer frente a la cuestión metódicamente y encontrar el nudo más fácil de deshacer.

Juni empezó haciendo una lista de todos los nudos que había en su cuerda, en su hábito de consumo de azúcar. A continuación, abordó el nudo más accesible: cenar sin postre solo un día, luego dos días. Después se deshizo de la reserva de helados que tenía en el trabajo. Con el tiempo consiguió vaciar de helados el frigorífico de su casa. El proceso de deshacer y desenredar adquirió ímpetu. Lo que antes le daba miedo —afrontar el duelo sin azúcar— empezó a perder su aspecto trágico. Pasar una noche sin postre le reveló algo importante: que ella era más fuerte de lo que pensaba. Y algo más, igual de importante, fue que empezó a ver la conexión entre los nudos. A partir de entonces, las cosas empezaron a transformarse con rapidez. Si hubiera obedecido los consejos tradicionales para destruir malos hábitos —sustituir un dónut por un tallo de apio—, seguramente habría desistido muy pronto, porque hacer algo confiando solo en la fuerza de voluntad es difícil y lo difícil no suele durar mucho. Además, si ya de entrada no quieres adoptar una costumbre (si ella en realidad no quería comer apio), no sintonizarás con el hábito bueno. En el caso de Juni, se habría sentido fatal por no dar la talla y habría caído en un ciclo de fracasos más hermético.

La falta de aptitud para detener un mal hábito puede generar profundos sentimientos de vergüenza y culpabilidad. ¿Por qué? En muchas culturas se hace un hincapié desmesurado en la responsabilidad personal: si no haces lo que corresponde hacer, es porque tienes alguna debilidad de carácter. En el reino del cambio conductual esto es simplista y no sirve de nada, pero está muy arraigado en nuestro psiquismo.

Lo primero que has de recordar es lo siguiente: si has obedecido consejos equivocados sobre destruir hábitos y no has conseguido nada, me tienes aquí para decirte que la culpa no es tuya. Has heredado una forma defectuosa de concebir y enfocar el problema que te ha metido en un ciclo de frustración y disfunción.

Lo segundo que has de recordar es que puedes diseñar el cambio que quieras de un modo mejor y más inteligente.

Por eso he escrito este capítulo pensando en ti.

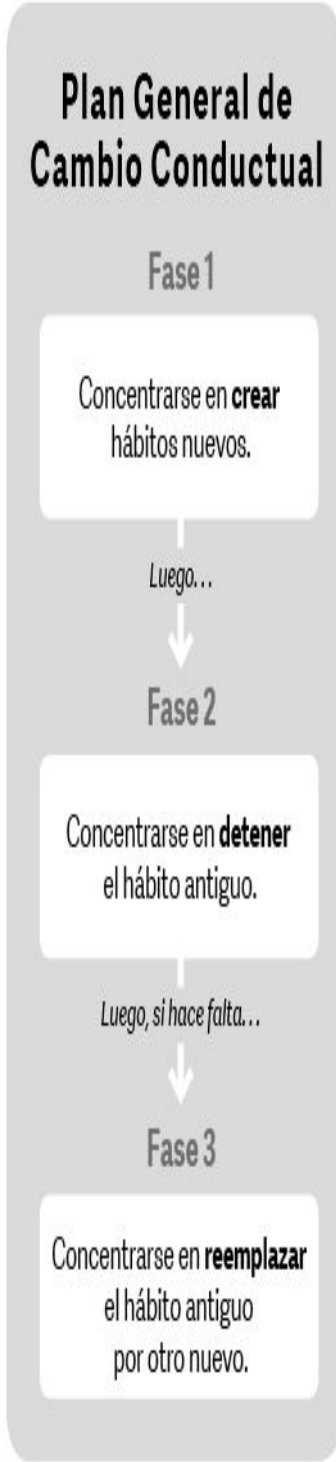
Ya es hora de decir la verdad y de reconocer que, en lo referente a los componentes básicos, los malos hábitos no son diferentes de los buenos. La conducta es la conducta, y siempre es el resultado de la coincidencia, en un mismo momento, de la motivación, la aptitud y una incitación.

Plan general de cambio conductual

Mi plan general para disrumpir hábitos indeseados tiene tres fases.

Primero has de crear nuevos hábitos positivos. Luego has de concentrarte en detener comportamientos concretos relacionados con el hábito antiguo. Si no basta con detenerlos, pasa a la fase 3, que consiste en sustituir el hábito antiguo por uno nuevo.

Hay más pasos en cada fase, pero los verás expuestos en los organigramas de los apéndices (son demasiado detallados para incluirlos aquí).


Plan General de Cambio Conductual
Fase 1
Concentrarse en crear hábitos nuevos.
Luego...
Fase 2
Concentrarse en detener el hábito antiguo.
Luego, si hace falta...
Fase 3
Concentrarse en reemplazar el hábito antiguo por otro nuevo.

Los métodos tradicionales de cambio (me refiero a los que funcionan, naturalmente) también tienen cabida en mi plan general. Pensemos en las entrevistas motivacionales, un método de orientación psicopedagógica que ayuda a los usuarios a aclarar sus motivaciones. Es uno de los pocos enfoques tradicionales que encuentro válidos. Las personas que pasan por las entrevistas motivacionales pueden entender mejor sus razones para llevar a cabo o no un comportamiento.

Recurrir a terapeutas de responsabilidades puede tener varias funciones. En un primer nivel, ser responsable ante alguien parece responder en su totalidad a la motivación. Sí, la motivación desempeña un papel importante, pero cuando se hacen bien las cosas, tener a una persona que orienta nuestra responsabilidad también puede afectar a nuestra aptitud. Esa persona puede darnos ideas para dificultar nuestros hábitos indeseados, e incluso para imposibilitarlos. Si queremos reducir el tiempo que dedicamos a las pantallas, un terapeuta de responsabilidades tal vez nos sugiera que instalemos un temporizador que cierre nuestra conexión wifi a las ocho de la noche. Esto nos dificultaría navegar de noche por la red. (Gracias, terapeuta de responsabilidades.)

El plan general revela dónde puede armonizar un método de cambio probado con un sistema más amplio para deshacer hábitos indeseados, y concreta el orden en que hacerlo. No es una simple lista de técnicas ni una serie de directrices, sino algo más potente: un algoritmo para crear cambios en la vida deshaciendo hábitos que causan sufrimiento.

¿Preparados?

FASE 1: CONCENTRARSE EN LA CREACIÓN DE HÁBITOS NUEVOS

Primero una buena noticia.

Solo por el hecho de leer este libro y practicar *Hábitos mínimos* ya vas camino de disrumpir hábitos indeseados. Crear nuevos hábitos positivos es la fase 1 del Plan General de Cambio Conductual y concentrándote primero en ella aprenderás las Habilidades de Cambio y verás pruebas de que puedes cambiar, lo cual te dará más poder para deshacer hábitos que no quieres en tu vida.

¿Recuerdas cuántos hábitos nuevos de Juni se concentraban directamente en su adicción al azúcar?

Ninguno.

Juni se «hizo hábil» practicando hábitos que no contenían bagaje emocional. Los nuevos hábitos eran seguros e inofensivos. Esto le permitió aprender las Habilidades de Cambio sin distracciones emocionales.

Supongamos que llevas años tratando de adelgazar. Puede que se hayan burlado de ti por tu sobrepeso o que incluso tu médico haga que te sientas fatal tras cada visita. Por lo tanto, es posible que pienses que perder peso debería ser tu preocupación número uno.

Propongo un enfoque diferente en la Fase 1. No te concentres primero en el sobrepeso ni en nada relacionado con tu sufrimiento. Por el contrario, crea hábitos relacionados con otros aspectos: el orden, las relaciones, la creatividad o cualquier otra cosa que no tenga que ver con el soprepeso.

Es mucho mejor empezar construyendo habilidades y adquirir dominio sobre el propio proceso de cambio. En la Fase 1 procura crear hábitos que aumenten tus fortalezas. Así obtendrás éxitos rápidos y aprenderás mejor las Habilidades de Cambio: sumando habilidades y conocimientos fundamentales para lo que te espera. Pero hay más.

Modificación identitaria

Cuando creas muchos cambios positivos, te acercas más a la persona que quieres ser. Si tienes éxito con esos cambios, de manera natural te verás de un modo diferente y empezarás a adoptar una nueva identidad. En el capítulo anterior dijimos que esto conduce a hábitos más positivos. Pero también produce el efecto secundario de desplazar los comportamientos que no quieres, los que ya no están a tono con la identidad que estás adoptando ni con la persona en la que te estás convirtiendo. Conforme Sukumar aumentaba sus ejercicios, algunos de sus malos hábitos se disolvían. Utilizaba ya las escaleras en vez del ascensor porque pensaba que era de los que subían andando. Ver la televisión al anochecer dejó de ser un hábito y se convirtió en un pasatiempo ocasional, porque ahora los dedicaba a jugar a frontón con un amigo o a dar un paseo con su mujer y su perro. Sukumar no planeó deliberadamente disrumpir esos malos hábitos. Pero al potenciar hábitos positivos que lo ayudaran a adoptar una identidad nueva, transformó el paisaje de su vida de un modo tan radical que

muchos hábitos perjudiciales dejaron de tener cabida en él.

Si añadir hábitos beneficiosos a tu vida eliminara todos los comportamientos que no deseas, tendríamos que detenernos aquí. Pero las malas hierbas crecen incluso en los jardines mejor cuidados, así que prosigamos.

Es útil tomar la fase 1 como un momento de preparación. Sé que esta palabra suena a algo aburrido y tedioso. Pero esta fase puede resultar divertida si eliges hábitos nuevos que te gustan y celebras los éxitos. Los nuevos hábitos, las nuevas habilidades y la nueva identidad ganarán en importancia conforme avances hacia la fase 2. Entonces mirarás de frente el nudo complejo y diseñarás tu estrategia.

FASE 2: DISEÑAR LA INTERRUPCIÓN DE UN HÁBITO

En los capítulos anteriores te he explicado cómo se diseña el comportamiento para crear un hábito, pero también se puede diseñar la forma de abandonarlo, y una vez más la base de todo es el Modelo Conductual.

Puedes interrumpir un hábito alterando cualquiera de los tres componentes del modelo. Puedes reducir la motivación o la aptitud y también eliminar la incitación.

Adoptando cualquiera de estos cambios, el hábito desaparecerá a la larga.

¿Parece fácil?

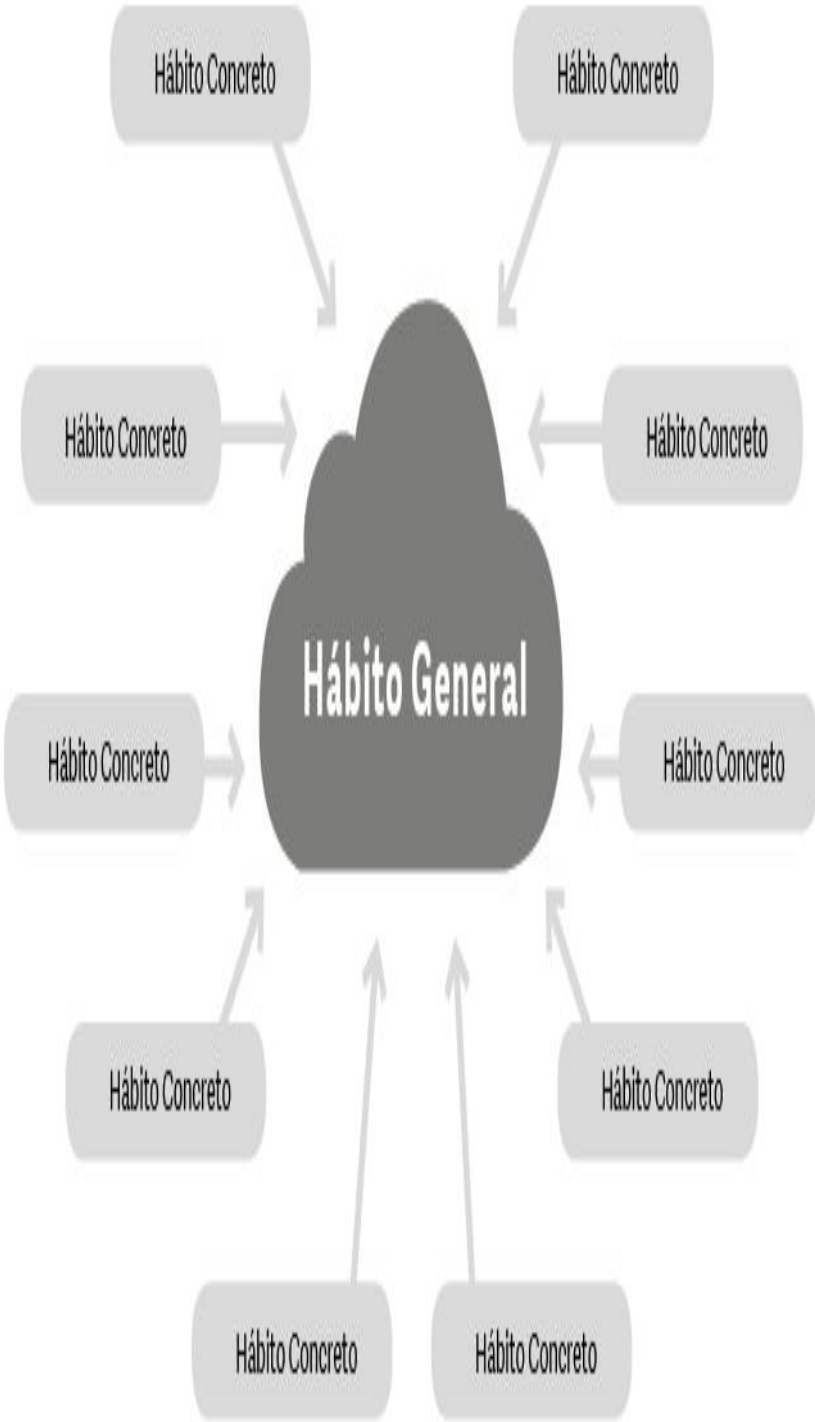
Bueno, sí y no.

Casi todo el mundo podría detener fácilmente Hábitos Cuestarriba, como hacer ejercicio todos los días o levantarse a las cinco de la mañana. Pero no estás leyendo estas páginas porque deseas eliminar esos hábitos. Lo que tú quieres es eliminar los Hábitos Cuestabajo que merman tu salud y tu alegría.

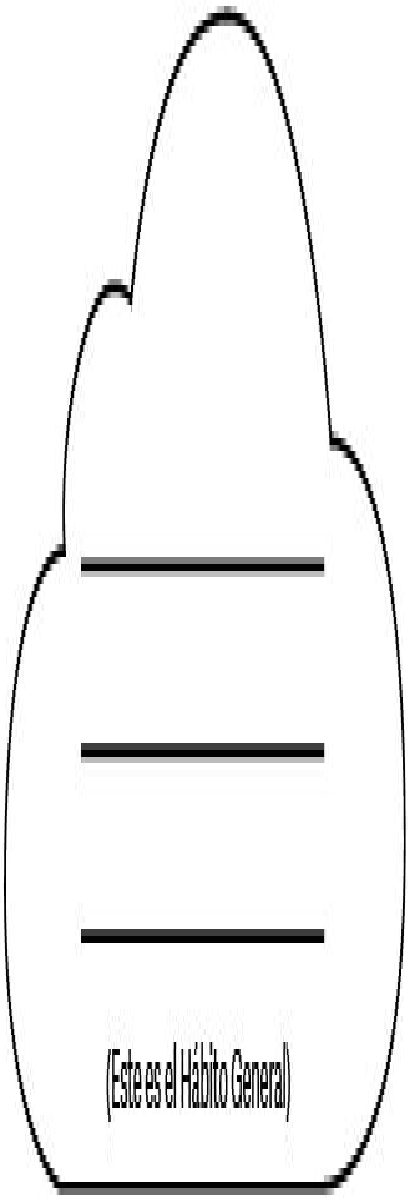
Concretar para eliminar un hábito

Cuando queremos eliminar un mal hábito, solemos caer en el error de motivarnos con una abstracción, por ejemplo, «dejar de estresarnos en el trabajo» o «dejar de comer comida basura». Parecen cosas concretas, pero no lo son. Son etiquetas abstractas que engloban una maraña de hábitos, lo que yo llamo Hábito General. Si te concentras únicamente en el Hábito General, seguramente progresarás poco, del mismo modo que no conseguirás deshacer ningún nudo si te

concentras en toda la cuerda. Para avanzar tienes que concentrarte en nudos concretos. Esto quiere decir que has de localizar hábitos concretos en los que concentrarte. El modelo Enjambre de Comportamientos te ayudará a localizarlos.


Hábito Concreto
Hábito Concreto
Hábito Concreto
Hábito Concreto
Hábito General
Hábito Concreto
Hábito Concreto
Hábito Concreto
Hábito Concreto
Hábito Concreto
Hábito Concreto

Quiero detener...



Escribe en la nube el Hábito General que quieres detener.

Escribe en las casillas que rodean la nube los hábitos concretos que contribuyen al hábito general. Para que tengas una idea de cómo se hace, te pongo un ejemplo relacionado con el Hábito General de consumir demasiada comida basura.

Consumir demasiada comida basura
Desayunar en el bar de la gasolinera.
Comer caramelos de camino a casa.
Comerse un dónut a media mañana.
Preparar un bocadillo de pan blanco y embutido.
Almorzar tres pedazos de pizza.
Comer papas chips viendo la tele al anochecer.
Tomar refrescos con el almuerzo.
Comer patatas fritas en la cena.
Comer caramelos de regalo de la recepción.
Echar azúcar en el café.

Si te concentras solo en el Hábito General, seguramente acabarás frustrado o asustado y al final eludirás la responsabilidad con cualquier subterfugio: «Ahora no tengo tiempo» o «Ya empezaré más adelante».

Sin embargo, cuando enumeras hábitos concretos relacionados con el hábito general, es mucho más viable deshacer la mala costumbre que te molesta.

Cuando empecé a utilizar este proceso para eliminar un hábito indeseado que tenía, me llevé una sorpresa al comprobar que listaba más de quince cosas concretas que contribuían a mi hábito general de no dejar las cosas en su sitio y poner mi propia casa patas arriba. Pero te diré algo más: cuando vi que listaba tantos hábitos concretos tendentes al desorden, me sentí a disgusto conmigo mismo. La sorpresa se debió a la enormidad de mis descuidos. ¿Realmente era así? ¿Era un tipo tan desordenado? Pues sí, al parecer lo era.

Cuando apliques este método, no quisiera que te pillara por sorpresa esta sombría reacción momentánea. Al parecer, es algo que les ocurre a casi todas las personas que siguen este proceso, porque en ese momento ven la realidad de su mala costumbre. Sin embargo, el momento sombrío puede desaparecer pronto. Cuando repasé los hábitos concretos que contribuían a mi conducta desordenada, vi algunos que podía deshacer con rapidez y facilidad. Por ejemplo, podía eliminar mi costumbre de dejar jerséis encima del aparador y de amontonar libros en la cocina. Gracias a esto, la sensación de malestar se desvaneció.

Con este plan me sentí dueño de la situación. La verdad es que incluso me sentí muy optimista. Y tú también puedes sentirte así. Con los primeros triunfos (no más jerséis encima del aparador) te sentirás con fuerzas para deshacer nudos más apretados.

Lo que quiero decirte es lo siguiente: cuando veas que hay muchos hábitos concretos por deshacer, no te detengas ahí. Y no te sientas abrumado. Sigue adelante. Elige un nudo y diseña cómo hacer para que salga de tu vida. Pero veamos antes qué hábitos concretos habría que emprender.

La respuesta es tan importante que se resume en tres maneras distintas: elige el más sencillo, el que te parezca más manejable o uno que te parezca insignificante.

Las personas suelen sentir la tentación de elegir el hábito más

difícil y más arraigado, pero eso es un error. Es como querer deshacer el nudo más apretado y profundo de una maraña de hilos. Por el contrario, hay que empezar por el hábito concreto que sea más fácil de eliminar.

Y no pasa nada si se elige más de un hábito. La responsabilidad es tuya, pero elijas lo que elijas, no te agobies. Recuerda que estás practicando Habilidades de Cambio y aprendiendo sobre la marcha. Deja lo difícil para cuando sepas más habilidades y tengas más ímpetu. Verás que, conforme adquieres práctica y confianza, los siguientes nudos son más fáciles de deshacer. Incluso es posible que no tengas que eliminar todos los hábitos concretos, porque algunos desaparecerán solos.

Estos pasos reflejan el proceso del Diseño Conductual que te expliqué anteriormente, en otras secciones del libro. Solo que ahora, para eliminar un comportamiento, le damos la vuelta a las cosas. Invertimos el proceso para desconectar el hábito. Esto significa que analizamos lo que ya existe para deshacerlo. En ambas situaciones —iniciar un hábito o eliminarlo— es esencial diseñar comportamientos concretos (no abstracciones). Cuando hayas elegido el hábito concreto que quieras eliminar (el factor C en C = MAI), ve al siguiente paso. Recuerda que, si eliminas la motivación, la aptitud o la incitación detendrás el hábito concreto y mis investigaciones revelan que hay un orden óptimo en este proceso. Empieza por la incitación. Y ese será nuestro siguiente paso en el Plan General de Cambio Conductual.

Concentrarse en la incitación para detener un hábito

A veces bastará con atacar la incitación y hay tres formas de hacerlo: eliminarla, evitarla e ignorarla.

Eliminar la incitación

Eliminar la incitación es la forma más sencilla de detener un hábito indeseado. Y la mejor forma de eliminar una incitación es rediseñar tu entorno.

Digamos que quieres dejar de navegar por las redes sociales mientras estás en el trabajo. Puedes apagar el teléfono, ponerlo en modo avión o bloquear las notificaciones de las aplicaciones de las redes. Cualquiera de estas tres medidas eliminará las incitaciones

contextuales. Y podría deshacer el hábito inmediatamente.

Una fórmula de *Hábitos mínimos*

para esto sería: «Cuando llegue al trabajo, bloquearé las notificaciones de las aplicaciones de las redes sociales».

Mi fórmula - Método Hábitos mínimos

Después de...

llegar al trabajo,

Bloquearé...

las notificaciones de las redes sociales.

Para meterme en la cabeza este hábito, inmediatamente:

Momento de Amarre

Una rutina ya existente que te recuerde el Pequeño Comportamiento (el nuevo hábito).

Pequeño Comportamiento

El nuevo hábito que quieres adoptar, pero reducido a superpequeño y superfácil.

Celebración

Algo que haces para crearte un sentimiento positivo (yo lo llamo Resplandor).

También podrías eliminar del teléfono las aplicaciones de las redes. Sería un comportamiento que se ejecutaría de una sola vez y normalmente sería más efectivo que repetir un gesto todos los días, porque se haría una sola vez y no habría necesidad de establecer un hábito.

Cuando diseñas la eliminación de la incitación puedes usar el método *Hábitos mínimos* para eliminarla periódicamente, o también puedes recurrir a un comportamiento de ejecución única que eliminaría la incitación para siempre. En el caso de las redes sociales, el enfoque de *Hábitos mínimos* tal vez sea el mejor, porque cuando vuelves a casa en el metro puede resultar relajante navegar por las redes sociales, así que eliminar la aplicación de manera definitiva no siempre es el mejor remedio.

Evitar la incitación

Si no quieres eliminar la incitación del mal hábito, trata de evitarla. Para acabar con el hábito de comer pastas azucaradas con el café matutino, no desayunes en la cafetería y tómate el café en casa, donde la tentación no está presente.

Para evitar incitaciones puedes hacer esto:

- No ir a lugares donde se te incite.
- No ir con personas que te inciten.
- No permitas que la gente ponga incitaciones cerca de ti.
- Evita los medios de comunicación que te incitan.

Seguramente recordarás que una de mis Fórmulas de *Hábitos mínimos* me ayuda a no comer demasiado pan en el restaurante. Cuando se acerca el camarero, le digo: «Pan no, gracias». De ese modo, domino mi contexto y evito la incitación que supone tener el pan en mi mesa.

Sin embargo, cabe la posibilidad de que no estés en condiciones de evitar todas las situaciones que incitan. ¿Y si trabajas en una cafetería que vende pastas o la persona que te incita es tu jefa y no puedes negarte?

Ignorar la incitación

La última medida que queda es no hacer caso de la incitación, pero

aquí interviene la fuerza de voluntad, lo cual puede ser problemático, dado que tienes que hacer un esfuerzo extra para desoír una incitación a practicar un hábito que está por encima de la Línea de Acción (es decir, cuando tienes motivación y aptitud suficientes).

Pero resulta que ya has hecho esto antes. A pesar de que te incitaron a satisfacer un capricho, te resististe y te negaste. Aunque da la casualidad de que solo puedes desoír la tentación mientras tu fuerza de voluntad esté en pie y hasta que se debilite. Puedes rechazar una bebida en una fiesta un par de veces. Pero si la gente te la ofrece sin parar (y te apetece tomarla), al final podrías ceder. Esto se debe a que cada vez que te resistes a una invitación, dependes de tu fuerza de voluntad.

Esto es particularmente válido cuando estás ansioso. Olvidaste desayunar en casa una mañana y no vas a aguantar la reunión de trabajo sin comer algo, así que al pasar por la cafetería te llevas a la boca una magdalena con arándanos. O tienes un momento de ansiedad y se dispara tu deseo de navegar por las redes sociales.

Ignorar una incitación no es, seguramente, la mejor solución a largo plazo. Pero si te sientes fuerte y a la altura de la misión, no olvides celebrar la hazaña cuando consigas ignorar la incitación y privarte del hábito indeseado.

Ya lo tienes. Puedes plantar cara a las incitaciones de tres formas: eliminándolas, evitándolas o ignorándolas.

Si te funciona una de las tres, magnífico. Has encontrado la solución más sencilla para rediseñar la expulsión de un hábito concreto de tu vida.

Cuando hayas eliminado exitosamente un hábito concreto, vuelve a tu Enjambre de Comportamientos y elige otro hábito que quieras eliminar. Si has eliminado el hábito de desayunar en la cafetería de la gasolinera, puedes tomar la costumbre de coger tres caramelos cuando pasas por la recepción de la oficina.

Pero ¿y si no puedes eliminar, evitar ni ignorar la incitación?

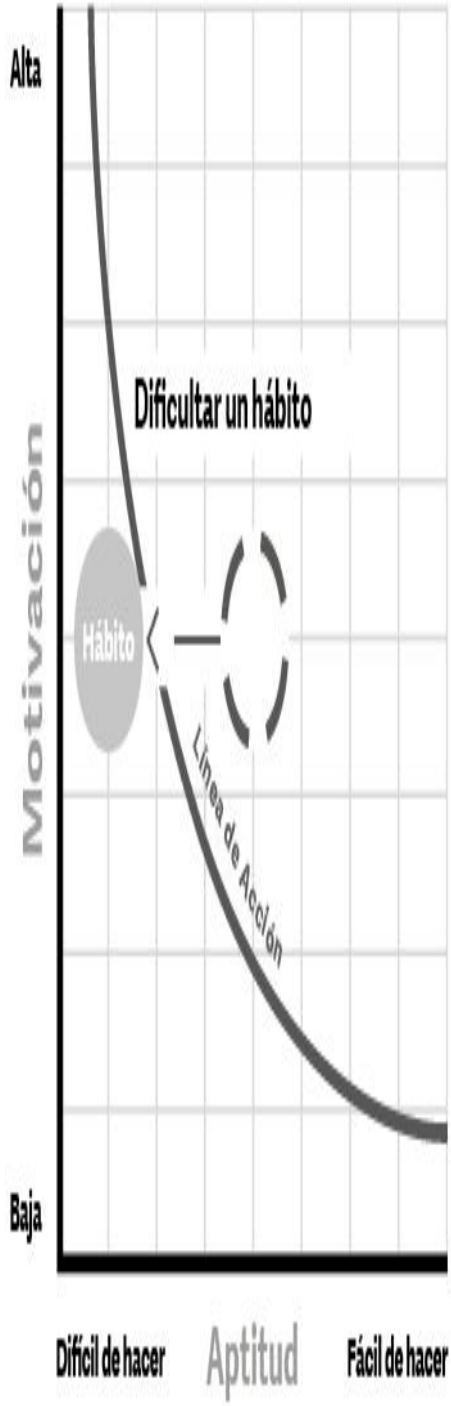
Esas cosas ocurren.

Cuando no puedas diseñar la expulsión de tu vida de una incitación, pasa al siguiente componente del Modelo Conductual.

Rediseñar la aptitud para detener un hábito

El siguiente paso del Plan General de Cambio Conductual es concentrarse en la forma de dificultar un hábito.

En el capítulo 3 expuse los cinco factores de mi teoría de la Cadena de la Capacidad: tiempo, dinero, esfuerzo físico, esfuerzo mental y rutina. Utilizamos la cadena para ayudarnos a facilitar un hábito, pero ahora vamos a debilitar o romper la cadena para dificultarlo. Observemos cada uno de los eslabones y pensemos en cómo rediseñarlos.

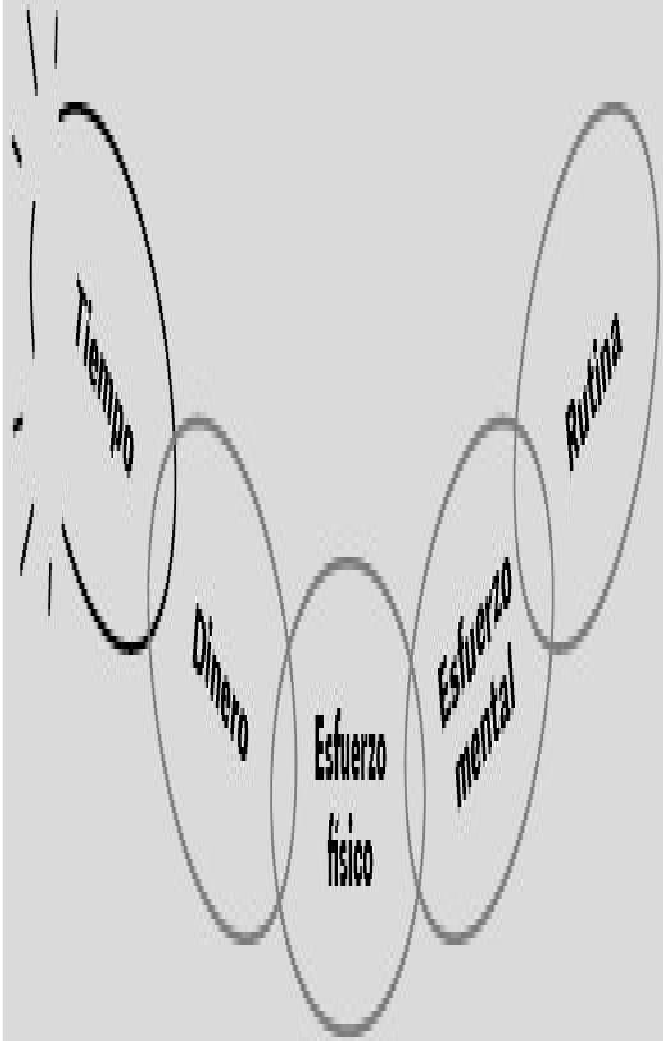

Alta
Motivación
Dificultar un hábito
Hábito
Línea de Acción
Baja
Difícil de hacer
Aptitud
Fácil de hacer

1. AUMENTAR EL TIEMPO NECESARIO

Puedes reducir la probabilidad de un hábito cambiando el entorno para que el mal hábito necesite más tiempo. Digamos que el hábito general que quieres detener es comer chucherías azucaradas. Has creado un Enjambre de Comportamientos y has encontrado un hábito concreto para dejar de «comer helado cuando ves la tele por la noche».

No puedes eliminar la incitación porque es interior. Algo dentro de ti dice: «Oye, sería grandioso saborear ahora un helado». Y no puedes ignorar esa incitación porque tu sibaritismo vence siempre a tu fuerza de voluntad. ¿Qué hacer entonces?

Romper la cadena de la capacidad

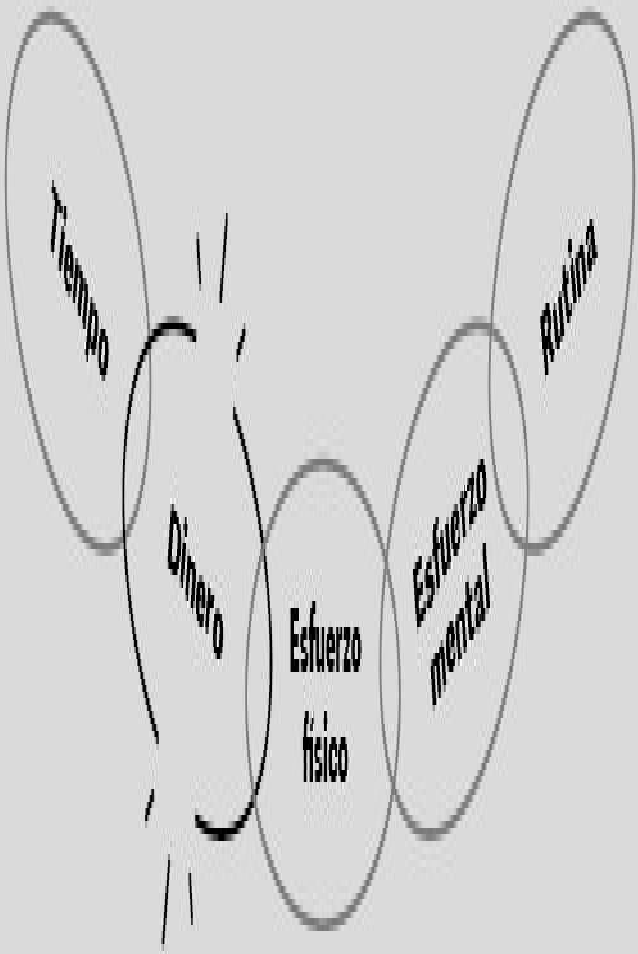


Una opción es rediseñar tu entorno para no tener helados en casa. Hace unos quince años, Denny y yo decidimos «no tener helados en el frigorífico». Podrías adoptar esta misma política en tu casa. Es decir, que la próxima vez que enciendas la tele para ver la nueva serie de Netflix y las sirenas de tu estómago entonen su canto seductor, no podrás ir al frigorífico para sacar la tarrina de helado. Tendrás que quitarte las zapatillas, ponerte los zapatos, subir al coche, ir a la tienda más cercana, buscar el helado, pagar en la caja y volver a casa. Todo lo cual exige mucho tiempo. En un contexto ideal, ese tiempo que derrochas podría obligarte a decir: «Oye, no hay que complicarse tanto la vida. Yo solo quiero ver algunos episodios de *Modern Family* ». Este rediseño puede reducir —o eliminar— tu costumbre nocturna de comer helado.

2. AUMENTAR EL DINERO NECESARIO

El siguiente factor de la Cadena de la Capacidad es el dinero y la pregunta que se impone ahora es: «¿Cómo puedo hacer más caro este hábito?».

Romper la cadena de la capacidad



Esto es un poco delicado cuando diseñas expulsar hábitos de tu vida. No es probable que te cobres a ti mismo diez dólares por comerte un helado. Aun así, deberías pensar en aumentar el coste económico de un hábito y, si no funciona, pasar a otros eslabones de la Cadena de la Capacidad.

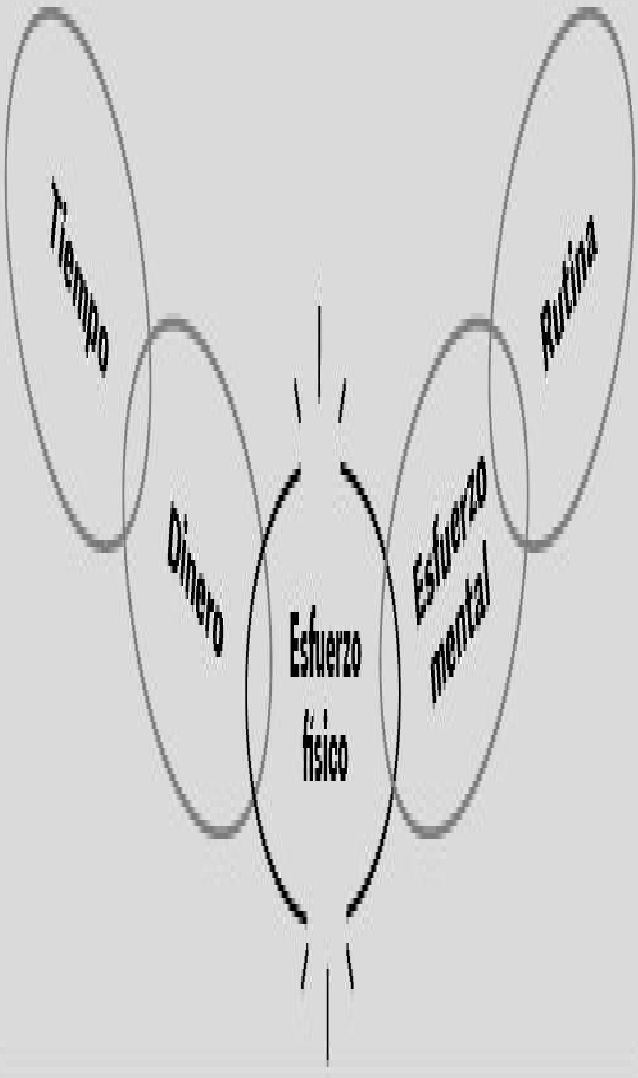
Si diseñas el cambio de hábitos de otras personas, entonces el dinero puede ser una opción viable. Supongamos que no quieres que tus hijos pasen tanto tiempo con los videojuegos y que les cobras cinco dólares por hora de juego. Si no quieres que tus empleados beban muchos refrescos, eleva el precio en las máquinas expendedoras. Si no quieres que el personal de tu universidad vaya al trabajo en coche, aumenta el precio de las plazas de aparcamiento del campus.

Seguro que este enfoque te resulta conocido, dado que hay impuestos sobre el tabaco y los refrescos azucarados. Cuando suben los precios de estos productos, la ciudadanía compra menos y cae el consumo general. Esto funciona porque aumentar precios reduce la aptitud de las personas para practicar sus malos hábitos.

3. AUMENTAR EL ESFUERZO FÍSICO NECESARIO

Para dificultar un hábito puedes cambiar el esfuerzo físico que exige. En el ejemplo del helado se exigía más tiempo, pero también un poco de esfuerzo físico. Este doble inconveniente es un motivo por el que en nuestra casa funciona tan bien la política de «no tener helados en el frigorífico».

Romper la cadena de la capacidad



En mi despacho de California no tengo silla. La eliminé adrede para no sentarme durante la jornada de trabajo. Puedo sentarme, naturalmente, nadie me lo prohíbe. Pero tendría que ir a otro despacho y empujar una silla hasta el mío. Demasiado trabajo. Así que paso de pie la mayor parte del tiempo.

En nuestra casa de Maui no tenemos la tele en un sitio desde el que sea cómodo verla. Tenemos un televisor, pero está guardado. También fue una decisión que tomamos deliberadamente. Para ver la tele tengo que sacar el aparato de donde está guardado, empujarlo hasta la sala y enchufar los cables. Pusimos todas estas dificultades para no encender la tele de manera sistemática. Solo la vemos cuando decidimos que vale la pena hacer el esfuerzo.

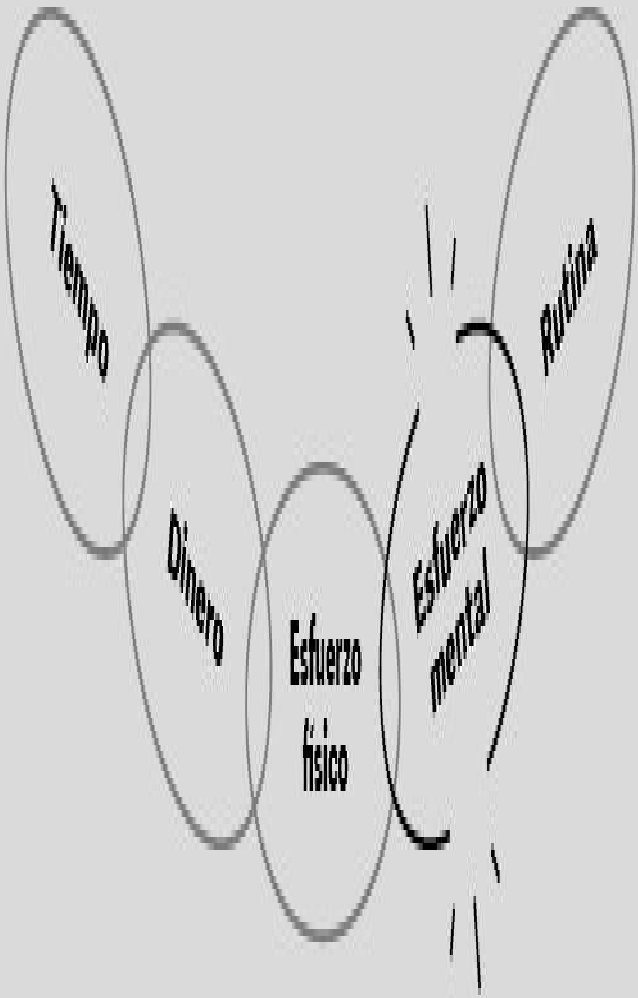
Si quieres llevar esta idea hasta el límite, podrías hacer lo que hice yo cuanto era veinteañero. Estaba estudiando para obtener un máster y mi hermana menor se mudó a mi apartamento. Yo no tenía tele, pero Kim instaló una. Yo no quería que viéramos mucha tele y no me imaginaba estudiando con el volumen alto, así que tracé un plan. Compré una vieja bicicleta estática y contraté a un estudiante de ingeniería para que hiciera empalmes y conexiones, de tal modo que la tele solo pudiera encenderse cuando los pedales de la bici estuvieran en movimiento. Gasté sesenta dólares, pero encontramos la solución: la Bicivisión. Para verla había que montar en la bici. Cuando dejabas de pedalear, la tele se apagaba. La Bicivisión funcionó mejor de lo que esperaba. Vimos menos televisión y mejoró nuestra forma física.

Entre todos los factores de la Cadena de la Capacidad, el esfuerzo físico es mi favorito cuando quiero detener un mal hábito. Podemos rediseñar las cosas en un momento en que tengamos mucha motivación y el hábito nos tiente poco. Luego, cuando cambie nuestro estado de ánimo y queramos helado, televisión o vino, nos daremos cuenta de que practicar el hábito nos cuesta más y quizá pensemos que no vale la pena seguir cultivándolo.

4. AUMENTAR EL ESFUERZO MENTAL NECESARIO

En el caso de determinados hábitos, la mejor solución es necesitar más esfuerzo mental. Este factor explota la tendencia humana a la holgazanería, que es una forma grosera de decir que la evolución hace que ahorremos energías siempre que podamos.

Romper la cadena de la capacidad



Meditemos cómo podría funcionar esto en el caso de las redes sociales. Si cambias tu contraseña habitual por algo complicado como *k1e þ o1rmdak1hrasmsm* (traducción: «quiero irme de aquí ahora mismo») y no dejas que el sistema lo guarde, cada vez que quieras entrar para comunicar o subir algo, tendrás que introducir esta absurda cadena de caracteres. Puesto que los verdaderos hábitos son comportamientos que se practican sin pensar, la necesidad de concentrarse puede ser una buena forma de detener un hábito o de reducir su frecuencia.

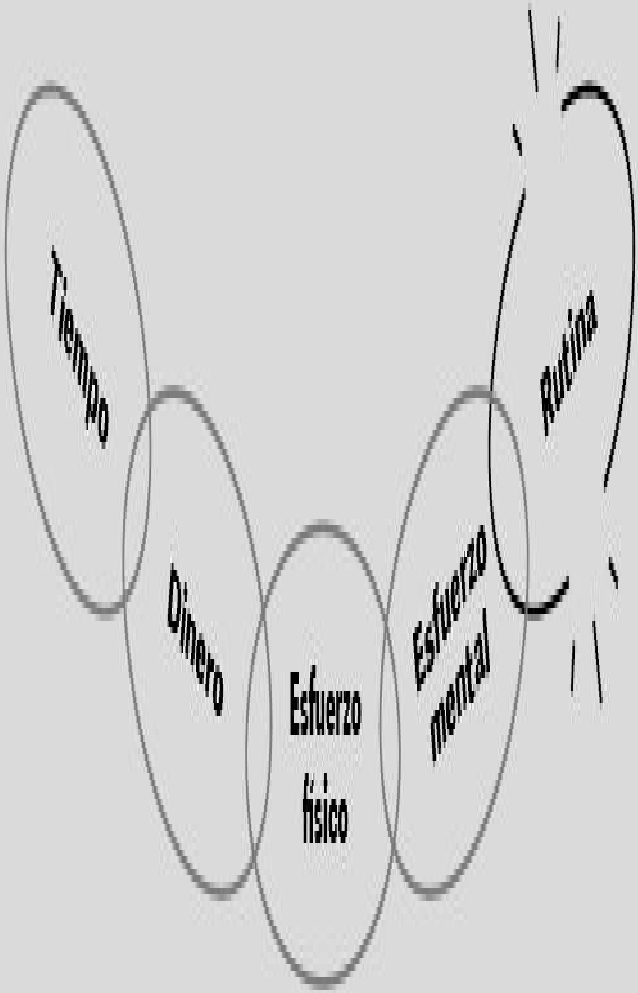
Cuando la gente cuenta calorías o marca puntos, como en Weight Watchers, come menos, entre otras cosas, porque añade un paso extra que exige pensar.

¿Funciona esto siempre? No. Pero ¿tomar nota de las calorías exige más esfuerzo mental que comer sin medida? Sí. Y esa es una razón por la que puede funcionar.

5. HACER QUE EL HÁBITO ENTRE EN CONFLICTO CON RUTINAS IMPORTANTES

El último factor de la Cadena de la Capacidad es la rutina. Es el más delicado del paquete y de los de más difícil aplicación. Pero vale la pena tenerlo en cuenta. Busca formas de que el hábito indeseado entre en conflicto con un hábito importante, con una rutina que valores más que el hábito que quieres detener.

Romper la cadena de la capacidad



Surfear al amanecer es para mí un hábito importante y actualmente forma parte de mi identidad. Esta rutina dificultó algunos de los antiguos hábitos que practicaba por la noche, porque tenía que estar alerta y preparado para enfrentarme a las olas por la mañana. Empecé cenando antes. Evitaba la luz azul de las pantallas y me iba antes a la cama. Fueron cambios beneficiosos que se derivaron de la creación de una rutina matutina que entraba en conflicto con hábitos nocturnos poco sanos.

Hasta aquí nos hemos concentrado en cambiar la incitación y la aptitud para disrumpir hábitos concretos no deseados. Pero si sigues encallado en un hábito y rediseñar la incitación y la aptitud no ha sido suficiente, puedes hacer más cosas.

Ajustar la motivación para detener un hábito

Muchas personas empiezan tratando de influir en la motivación cuando quieren detener un hábito. En la mayoría de los casos es un error. ¿Por qué? Porque ajustar los niveles de motivación cuando se trata de Hábitos Cuestabajo puede ser difícil (y casi imposible cuando se trata de Hábitos en Caída Libre).

Por eso, si puedes solucionar el problema concentrándote en la incitación y la aptitud, no querrás enredarte con la motivación. Ajusta la motivación únicamente si las medidas anteriores no deshacen tu mal hábito.

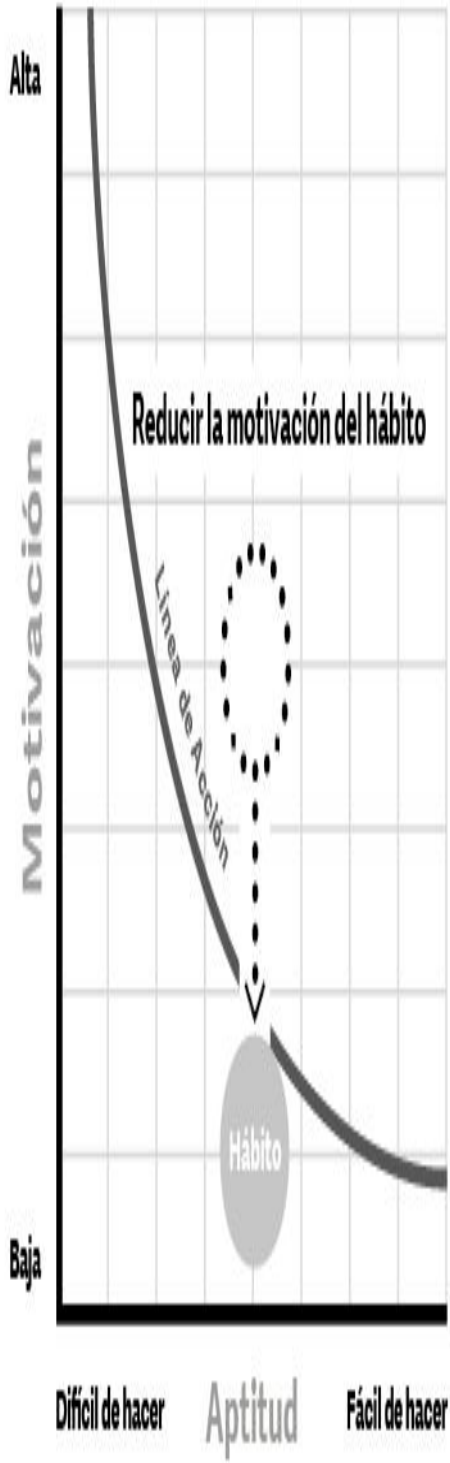
Medita lo siguiente: si puedes reducir el deseo de fumar, podrás dejar de fumar totalmente. Digamos que te pones un parche de nicotina, o convences a todas tus amistades de que lo dejen al mismo tiempo, incluso que lo consigues mediante hipnosis. Vale la pena hacer estas cosas cuando ya se ha probado todo, y a veces funcionan.

OPCIÓN A: REDUCIR LA MOTIVACIÓN PARA DETENER UN HÁBITO

Veamos otro ejemplo. Digamos que bebes demasiado por la noche porque vuelves estresado del trabajo. En este caso podrías cambiar lo que ocurre durante el día para reducir la motivación de beber por la noche. Por ejemplo, podrías meditar antes de salir del trabajo para recuperar tu equilibrio emocional. También podrías escuchar música

relajante mientras vuelves a casa, para reducir la tensión, así no estarás tan motivado para beber después.

He aquí una serie de ejemplos que te muestran cómo un comportamiento puede reducir la motivación para practicar un hábito.


Alta
Motivación
Baja
Reducir la motivación del hábito
Línea de Acción
Hábito
Difícil de hacer
Aptitud
Fácil de hacer

- Irte a la cama antes puede reducir las ganas de pulsar el botón del despertador que activa la segunda alarma.
- Un parche de nicotina puede reducir las ganas de fumar.
- Comer sano antes de ir a una fiesta puede reducir el deseo de comer productos basura en ella.
- Someterte a acupuntura una vez a la semana puede reducir la motivación para tomar calmantes.

Mi antiguo estudiante Tristan Harris me proporcionó un ejemplo interesante para reducir la motivación. Harris aboga por no utilizar la tecnología de manera imprudente. Según él, una forma de conseguirlo es cambiar las pantallas del teléfono para que muestren solo una escala de grises. Como no ves colores vívidos en la pantalla (sigue diciendo), los memes de Internet y los posts de las redes sociales atraen menos y restan motivación al cerebro.

OPCIÓN B: AÑADIR UN DESMOTIVADOR PARA DETENER UN HÁBITO

El segundo enfoque consiste en añadir un desmotivador, pero no soy partidario de este método. Puede funcionar en unos casos, pero creo que, en general, causa más perjuicios que beneficios.

He aquí algunos ejemplos de comportamientos que podrían reducir el nivel general de motivación añadiendo un desmotivador:

- Prometer en Facebook que no volverás a beber más.
- Comprometerte a dar 1.000 euros a un político corrupto si vuelves a fumar.
- Imaginar lo desdichada que sería tu vida si siguieras jugando con videojuegos toda la noche.

Advierte que estos actos no atacan de raíz la causa de tu comportamiento. Únicamente añades una motivación conflictiva que podría entorpecer la práctica de tu hábito.

Enfrentar motivación y desmotivación es declarar una batalla, y esta tensión crea inquietud y conduce a fracasos frecuentes, quedarías como un necio en Facebook, perderías 1.000 dólares y te pasarías el día lamentando lo desdichado que será tu futuro.

Además, los desmotivadores pueden hacerte caer en el

autorreproche. Si quieres reducir calorías, poner en el frigorífico una nota que diga: **«¡basta! ¡estás como un cerdo!** » sin duda es desmotivador, pero también desmoralizador. Cambiamos mejor sintiéndonos bien, no sintiéndonos mal, así que procura que tus tentativas de desmotivar un comportamiento no te creen sentimientos de culpa.

Crear desmotivadores es fácil. Seguramente por eso es una técnica tan extendida. Pero si fuera un método eficaz, pocas personas tendrían malos hábitos. Castigarnos o amenazarnos es, en la mayoría de las situaciones, una forma nefasta de detener un hábito, porque recibimos tanta metralla que no vale la pena correr el riesgo, sobre todo si tenemos otras opciones. Hablaremos más extensamente de esto en el siguientecapítulo, cuando nos detengamos en la ética de ayudar a otros a cambiar.

Empequeñecer el cambio

Si los métodos que hemos visto hasta ahora no sirven para detener tu hábito concreto, no desistas. Tienes más opciones. El siguiente paso en el plan general es empequeñecer tus ambiciones y puedes hacerlo de varias maneras.

- Abrevia el tiempo de interrupción del hábito (deja de fumar tres días y no para siempre).
- Reduce el tiempo en que practicas el hábito indeseado (mira la tele treinta minutos y no cuatro horas).
- Practica menos veces el hábito indeseado (navega por las redes sociales una vez al día y no diez veces).
- Reduce la intensidad del hábito indeseado (bebe poco a poco en vez de vaciar el vaso de golpe).

¿Por qué funciona el empequeñecimiento?

Cuando se trata de detener un hábito, las personas suelen tener deseos encontrados. Por una parte, quieren eliminarlo, pero por la otra no. Al empequeñecer los objetivos, la parte que quiere conservar el hábito siente menos miedo. Digamos que quieres olvidarte de Facebook, pero te asusta perder la oportunidad de comunicarte con las amistades. Aborda esa tensión empequeñeciendo el objetivo.

Dite a ti mismo que solo te olvidarás de Facebook durante tres días. Tu hábito concreto es ahora una variación del mismo: es posible que abstenerte durante un tiempo limitado te resulte más fácil de aceptar que dejar el hábito para siempre. De ese modo, empiezas a obtener victorias y te abres a cambios mayores. Es posible que en los tres días que no visitas Facebook descubras que la abstinencia no es tan difícil como temías y que el cambio hace que te sientas bien. O tal vez averigües que olvidarte de Facebook no influye mucho en tu vida, por lo que dar fin a este hábito dejará de ser una prioridad. De un modo u otro, adquieres habilidad y conocimiento, y hacer otros cambios te resultará más fácil.

Si los métodos descritos no funcionan, pasa a la siguiente fase del plan general: cambiar un hábito antiguo por otro nuevo.

FASE 3: DISEÑAR EL REEMPLAZO DE UN COMPORTAMIENTO

Cambiar un mal comportamiento por otro bueno es un método frecuente y muchos de los llamados expertos te dirán que empieces por ahí. Pero no es del todo cierto que sea la única forma de detener un hábito. Muchos hábitos pueden detenerse habilidosamente siguiendo los pasos que acabamos de recorrer. No obstante, hay casos en los que la sustitución deshace de manera efectiva el nudo gordiano que presentan determinados hábitos. Si ya has estudiado las fases anteriores del plan general y no has encontrado nada que te sirva, bienvenido al país de los reemplazos. Has llegado aquí metódicamente, lo que significa que te has concentrado en lo que vale la pena, y que el tiempo y el esfuerzo que has invertido probablemente darán sus frutos.

Sé concreto al reemplazar un hábito

Como ya hiciste en la fase 2, tienes que concretar el hábito que quieres detener y el hábito nuevo con el que quieres sustituirlo, de modo que es vital que elijas con prudencia el nuevo hábito. De lo contrario, la sustitución no funcionará. Si eliges algo nuevo únicamente porque crees que es «bueno para ti», es probable que la sustitución no dé resultado. Si quieres detener el hábito de leer noticias políticas en el trabajo, podrías tratar de llenar ese tiempo archivando documentos, pero no es probable que funcione. ¿Por qué? Porque archivar documentos es mucho menos motivador que leer la

prensa y es más difícil de hacer física y mentalmente. Como hay menos motivación y menos aptitud para el hábito de archivar que para el de leer la prensa, el hábito sustitutivo está condenado desde el principio. Cuando se reemplazan comportamientos, tienes que poner en práctica tus habilidades creadoras de hábitos para encontrar uno que sea más fácil de practicar que el que quieres reemplazar y para el que estés más motivado.

En esta parte del plan general conéctate con un hábito nuevo utilizando los métodos del capítulo 2: Crea un Enjambre de Comportamientos y haz un Mapeo Focal del resultado para dar con un Comportamiento Dorado.

Digamos que he pasado por las etapas de la sustitución: ¿en qué consistiría el resultado? En mi caso, en vez de leer noticias que me suben la presión arterial, podría ver vídeos de surf. Estaría motivado porque me encanta el surf y quiero adquirir más habilidad. Y ver vídeos es más fácil que leer. Así pues, he encontrado un hábito nuevo que ha reemplazado al otro. ¡Éxito total!

He aquí un rápido resumen del capítulo 2 que te recordará los tres criterios básicos para adoptar un Comportamiento Dorado.

- Impacto: el comportamiento es efectivo.
- Motivación: quieres cultivar el comportamiento.
- Aptitud: puedes cultivar el comportamiento.

Ahora que has adoptado un Comportamiento Dorado, ¿qué hay a continuación? Incitaciones.

Trasladar incitaciones para reemplazar un hábito

Trasladar una incitación significa practicar el nuevo hábito en lugar del antiguo cuando estás incitado. Digamos que quieres dejar de hablar con brusquedad a tu hija adolescente. Es el hábito antiguo. La incitación es que te enfadas cada vez que hace algo de manera descuidada. La siguiente vez que ocurre, sustituyes los gritos por un nuevo hábito consistente en decirle algo positivo con el corazón en la mano.

La noche siguiente saca un yogur del frigorífico y se olvida de cerrar la puerta. Sientes el conocido acceso de fastidio, pero se ha convertido ahora en la incitación para un nuevo comportamiento. En vez de gritarle: «¡Te he dicho mil veces que cierres la puerta!», podrías

decirle: «Me alegro de que comas algo saludable».

Cuando practiques el nuevo hábito, no olvides celebrarlo y sentir un intenso Resplandor. Estás creando un hábito nuevo, así que tienes que establecer conexiones. Cuando elogias la elección del yogur, tienes que sentir que has hecho algo bueno por tu hija. Felicítate por apoyarla y por ser el progenitor que quieres ser. Si te mira estupefacta, sonríe y luego cierra la puerta del frigorífico, también eso es una victoria. (Aunque quizá no sea esa la finalidad.)

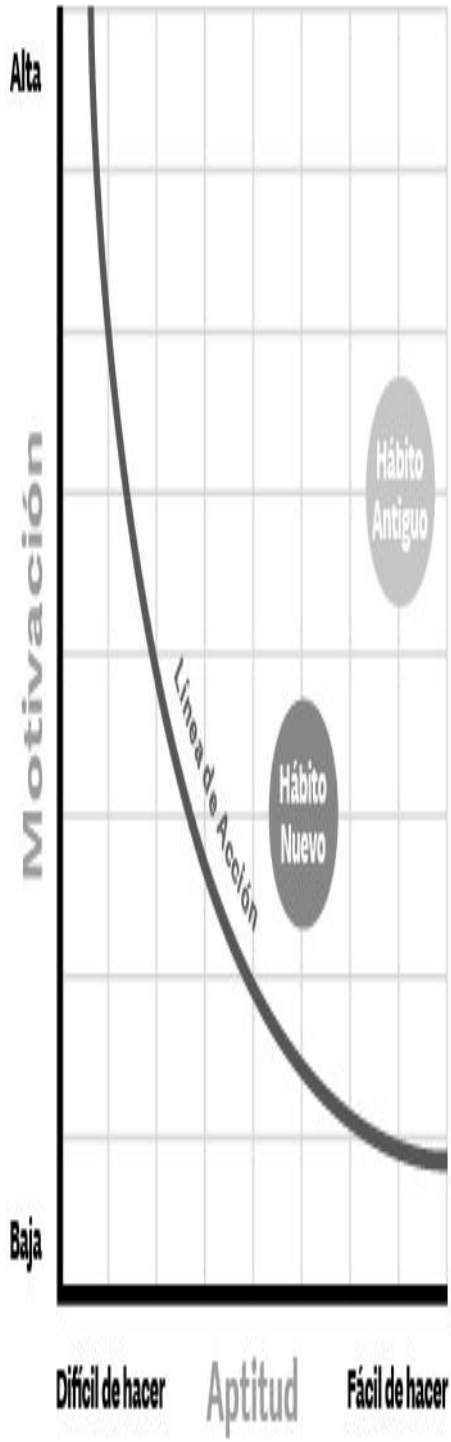
> **Directriz para resolver problemas: si olvidas practicar el nuevo hábito, ensaya muchas veces la sustitución física o mentalmente y celébralo para conectar la antigua incitación con el nuevo hábito.**

Si no puedes trasladar la antigua incitación al nuevo hábito, puede que el comportamiento que hayas elegido no sea tan «dorado». No pasa nada. No siempre se acierta la primera vez. Es posible que el hábito que quieres reemplazar sea un Hábito Cuestabajo con una pendiente inusual. O tal vez no puedas dificultar la práctica del hábito antiguo o no puedas reducir su motivación. Si es ese el caso, te aconsejo que elijas otro hábito que sustituir.

Si aún tienes problemas, ve al siguiente paso.

Adaptar la aptitud y la motivación para reemplazar un hábito

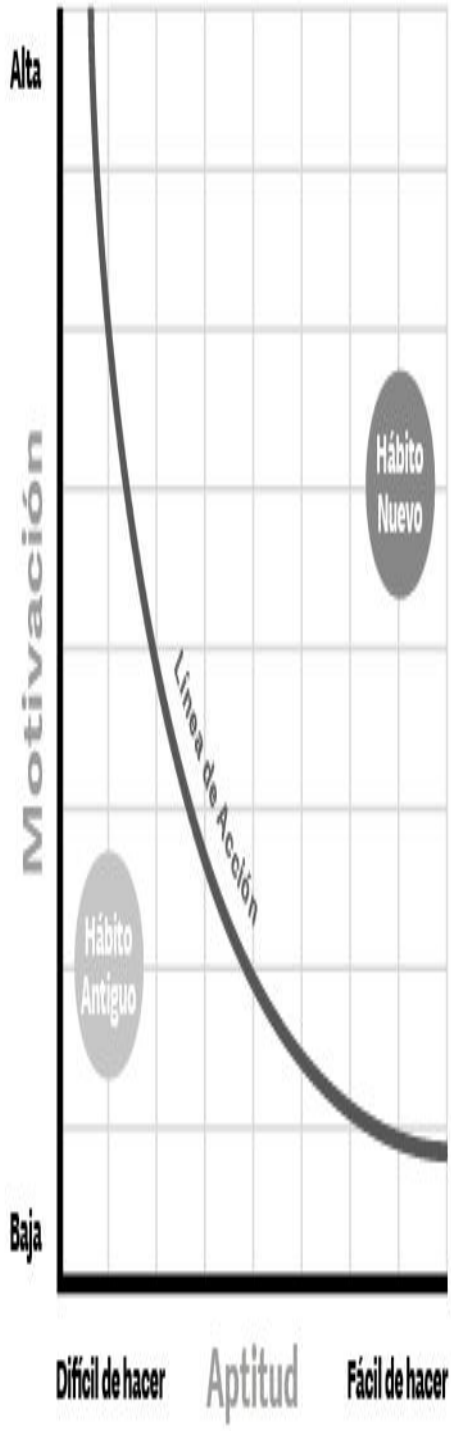
Si trasladar la incitación no detiene tu hábito antiguo, has llegado al paso que te conviene. En este momento puedes estar seguro de que tu hábito antiguo es o más motivador o más fácil de practicar que el hábito nuevo, o ambas cosas a la vez. Mapear el mal hábito y el hábito nuevo en el Modelo Conductual te ayudará a ver lo que sucede. El hábito antiguo está muy por encima de la Línea de Acción, lo que significa que te convence más, por eso seguirás cultivándolo en vez de practicar el hábito nuevo.


Alta
Motivación
Baja
Hábito Antiguo
Hábito Nuevo
Línea de Acción
Difícil de hacer
Aptitud
Fácil de hacer

Para cambiar esto, tienes cuatro opciones, tal como expone el siguiente gráfico.

Hábito Nuevo
Hábito Antiguo
Aptitud
Motivación
1 Aumentar Aptitud
2 Reducir Aptitud
Facilitar la práctica del nuevo hábito
Dificultar la práctica del hábito antiguo
3 Aumentar Motivación
4 Reducir Motivación
Hacer más motivador el nuevo hábito
Hacer menos motivador el hábito antiguo

Concentrar las energías en cualquiera de las casillas te ayudará a hacer la sustitución, pero si haces los cuatro ajustes, la sustitución será más que efectiva. El siguiente gráfico muestra la situación ideal.


Alta
Motivación
Baja
Hábito Nuevo
Línea de Acción
Hábito Antiguo
Difícil de hacer
Aptitud
Fácil de hacer

Sin embargo, no todos los ajustes funcionan. Es posible que no puedas reducir la motivación para practicar el hábito antiguo. No pasa nada. Mientras puedas dificultar la práctica del antiguo hábito y facilitar la del nuevo, y hacer este más motivador, seguramente conseguirás hacer la sustitución.

Si no ha funcionado nada hasta ahora…

No desesperes. Aún te quedan opciones. Este proceso es para encontrar lo que te funciona. Es como ir a comprarse unos zapatos. Los primeros que te pruebas tenían buen aspecto en el escaparate, pero cuando te los calzas, no te quedan bien. No los fuerces, no te culpes por tener el pie demasiado grande y no desistas. Sencillamente, pruébate otros.

Aquí tienes otras opciones que puedes probar.

- *Opción A* : Encuentra un hábito nuevo mejor con el que hacer la sustitución y repite los pasos.

- *Opción B* : Haz la sustitución de manera limitada. Ve cómo funciona tres días y luego decide qué hacer a continuación.

- *Opción C* : Vuelve a la fase 1 del plan general y practica otros hábitos nuevos para aumentar tus habilidades y tu confianza y así modificar tu identidad. Ataca más adelante el mal hábito persistente.

Este proceso es una habilidad

No hay una técnica única que sirva para detener todos los hábitos. Pero ya tenemos un proceso y puedes empezar utilizando inmediatamente mi Plan General de Diseño Conductual. Mejorarás con la práctica. Serás más eficaz en la localización de asuntos fundamentales y en la solución de problemas.

Puede que tengas la mala costumbre de llegar siempre tarde. O el mal hábito de posponer las cosas. Son casos especiales porque ambos

se deben a comportamientos que no tienes. Cuando se trata de hábitos de omisión o evitación, no necesitas detener comportamientos, sino practicarlos. En estos casos de malos hábitos, el habituador hábil se concentrará en la fase 1 y la invertirá para crear hábitos nuevos hasta que el problema quede resuelto.

Este proceso es una habilidad. Cuando encuentres lo que te funciona, los problemas futuros serán más fáciles de tratar. De modo que sigue adelante.

Con cada éxito, repasa el diagrama de tu Enjambre de Comportamientos para encontrar otro hábito concreto que desarticular. Así es como se deshace el hábito general indeseado de un modo seguro, predecible y sistemático.

Encontrarás pautas, como me ocurrió a mí cuando descubrí que, en mi caso, lo más efectivo suele ser dificultar físicamente el hábito indeseado. Y reconocerás situaciones que facilitan la ejecución de un mal hábito y aprenderás a evitarlas.

También averiguarás que en tu vida hay personas que facilitan la práctica de hábitos perjudiciales. En algunos enfoques del cambio conductual se denominan *«habilitadores» o «propiciadores»* ¡No hay que subestimarlos! Nunca olvidaré a una mujer a la que llamaré Martha. La conocí hace unos años, mientras hacía Weight Watchers (por un lado, porque adiestraba a su equipo de producto y, por otro, porque quería perder algo de peso). Martha llevaba siguiendo el plan de Weight Watchers durante años, con desigual resultado. Unas veces perdía unos kilos, otras los recuperaba y en general no parecía hacer muchos progresos. Un día, en la reunión de nuestro grupo, un miembro puso sobre la mesa el tema de las personas que tentaban a otras a comer. Casi todos tenían anécdotas sobre tartas de cumpleaños en la sala de descanso o sobre compañeras de trabajo que siempre te daban la mitad de una galleta y Martha contó la suya. Durante la temporada de fútbol, su familia se reunía todos los domingos para ver los partidos que daban por la tele, su cuñada preparaba fondue de queso y su marido pedía pizza. Era un gran obstáculo para Martha.

Explicó que había comido mucha comida sana antes del partido del domingo anterior, para vencer la tentación. Estaba alegremente recostada en el sofá con su hijo, animando a su equipo. En el descanso llegó la pizza y el marido partió un buen pedazo. Se acercó a ella, le pasó la pizza por debajo de la nariz y le dijo: «¿Verdad que huele divinamente?». Todos se echaron a reír. Todos menos Martha. Sabía encajar con humor las bromas del marido, pero esta vez se puso

furiosa. No era la primera vez que la tentaba, incitándola a comer lo que comía él. Martha cedía unas veces y otras no. Pero reaccionó de otro modo en el episodio de la pizza porque se sintió humillada delante del resto de la familia. Nos dijo que el marido estuvo durmiendo en el sofá unos días, y algo más importante: se dio cuenta de que su marido había estado socavando los éxitos que conseguía ella con Weight Watchers, propiciando sus malos hábitos.

No siempre puedes rediseñar todos los aspectos de tu mundo. No puedes rediseñar un cine para que no venda refrescos y no puedes rediseñar un bar para que no ofrezca bebidas baratas durante la hora feliz. Y seguramente no podrás rediseñar a tu cónyuge ni a tus colegas para que dejen de ofrecerte chucherías azucaradas. (Alto. Un momento. Tal vez puedas. Pero eso es otro capítulo.) Sin embargo, con el método del Diseño Conductual hay muchas formas de deshacer todos los nudos. Aunque cada hábito malo es único, el método para desarticularlo es el mismo: una serie de pasos y técnicas concretos que pueden adaptarse a tu situación concreta. No hace falta conjeturar, solo tener un poco de curiosidad y mucho Resplandor.

La belleza de la disrupción

En el capítulo anterior hablamos de la alegría que produce observar el crecimiento natural y los efectos de los hábitos positivos que creas. Te prometo que sentirás la misma alegría cuando veas entre el estiércol los malos hábitos que has arrancado de tu vida. Y aunque eso es maravilloso, lo que más asombra (a mí por lo menos) es lo que florece en los espacios que has dejado libres en tu vida. Cuando te deshaces de hábitos indeseados, lo que brota para llenar ese espacio puede ser más tiempo que dedicar a un proyecto que te apasiona, más productividad en el trabajo, la intensificación de una relación o la expansión de una nueva identidad. Parte de lo que llenará ese espacio lo elegirás tú y otra parte procederá de quienes te rodean.

He aquí un hermoso ejemplo.

Una tarde, un mes después de que Juni se deshiciera de su hábito azucarero, oyó un rumor que entraba por una ventana. Cuando fue a investigar, vio que Elijah, su hijo de once años, estaba sentado fuera, cantando una canción sobre delfines, inventada por él. Niño autista y callado, no había cantado en su vida, por lo menos la madre no lo

había oído cantar nunca. Cuando el niño levantó la cabeza y vio a su madre en la puerta, sonrió. Juni se acercó a él reprimiendo las lágrimas. Comprendió que, si aquello hubiera sucedido seis meses antes, no lo habría oído porque habría estado durmiendo en el sofá, totalmente derrotada después de una jornada alimentada por el azúcar. No habría sabido que su hijo tenía una voz preciosa.

Pero en aquellos momentos pudo sentarse junto a él y estimularlo para que siguiera cantando, haciéndole preguntas y diciéndole que también ella cantaba antes a veces.

Cuando le contó a su marido la sorpresa que se había llevado al ver el cambio experimentado por el niño, el marido le recordó que todos habían cambiado en los últimos meses. No fue una casualidad que el niño se hubiera puesto a cantar ni que el marido hubiera renunciado a los refrescos, un hábito que tenía desde siempre. Todos habían visto lo mucho que había cambiado ella, lo contenta que estaba, y también se habían sentido animados a cambiar. El niño se volvió más organizado, aumentó su sentido de la atención, idolatraba a su madre. Juni había pasado de celebrar una comida exenta de azúcar a llegar a la meta en la segunda maratón en que participó, en Austin, Texas. Todos los que la rodeaban, sus colegas del trabajo, su familia, sus amistades, estaban impresionados por la profundidad y cantidad de los cambios que se habían producido en su vida.

Fue un regalo y un efecto secundario del empeño y el tesón de Juni, algo que jamás había imaginado.

El Diseño Conductual no es una labor aislada. Cada comportamiento que diseñamos, cada cambio que hacemos, es una gota más que cae en la laguna y forma una onda en expansión. Y nos influye. Los hábitos que creamos y perpetuamos tienen consecuencias. Este libro se concentra en gran medida en cómo los comportamientos afectan a los individuos, pero eso es solo una parte de la historia. No se trata solo de perder cinco kilos o de apagar el teléfono durante la cena. El Diseño Conductual trata sobre crear cambios en busca de los mejores aspectos de nuestra personalidad. Sí, trata sobre nosotros. Pero también sobre las personas que queremos y sobre el mundo que esperamos crear.

Por eso es posible que el siguiente capítulo sea el más importante de todos. En él aprenderemos lo que realmente significa cambiar juntos.

Ejercicios mínimos para practicar la detención y sustitución de hábitos

Puedes hacer estos ejercicios en el orden que quieras.

EJERCICIO 1: CREAR UN ENJAMBRE DE COMPORTAMIENTOS PARA DETENER UN MAL HÁBITO

Elige un mal hábito que no tengas. ¿Por qué? Porque así el ejercicio será menos peligroso y seguramente aprenderás más.

Paso 1: Finge que eres otra persona que tiene un mal hábito.

Paso 2: Dibuja el gráfico del Enjambre de Comportamientos o baja la plantilla que verás en TinyHabits.com/resources .

Paso 3: Escribe en la nube el mal hábito general de esta persona.

Paso 4: Escribe alrededor de la nube por lo menos diez hábitos concretos. Necesitarás un poco de imaginación.

Paso 5: Repasa el Enjambre de Comportamientos y elige dos o tres hábitos concretos, los más fáciles de eliminar.

Nota : Al crear un Enjambre de Comportamientos imaginario, desarrollas tus habilidades. Y cuando apliques este método a un problema real de tu vida, estarás más seguro y menos temeroso, y serás más eficiente.

EJERCICIO 2: ELIMINAR UNA INCITACIÓN POR UN DÍA

Paso 1: Elige una aplicación de deportes o redes sociales que utilices a menudo.

Paso 2: Ve a los ajustes y bloquea las notificaciones.

Paso 3: Observa lo que ocurre (o no ocurre) durante las veinticuatro horas siguientes.

Nota: Si observas que vives mejor sin las notificaciones, déjalas bloqueadas. Si vives peor, desbloquéalas. En cualquier caso, habrás aprendido algo.

EJERCICIO 3: SUSTITUIR UN HÁBITO POR OTRO Y CELEBRARLO PARA QUE ARRAIGUE

Paso 1: Busca una caja que pueda hacer de papelera provisional.

Paso 2: Pon la caja en tu espacio de trabajo, pero no donde sueles tener la papelera.

Paso 3: Convéncete de que tienes que usar la caja en vez de la papelera habitual.

Paso 4: Cuando tengas que desechar o reciclar algo, utiliza la caja, no la papelera. Es probable que al principio no aciertes a utilizar la caja en todas las ocasiones. Para acelerar la sustitución, ve al paso 5.

Paso 5: Ensaya el uso de la caja entre siete y diez veces y celébralo cada vez. Siente el Resplandor.

Paso 6: Cuando vuelvas al trabajo, observa lo que sucede con tu nuevo hábito. El objeto de este ejercicio es percibir cómo se desplaza un hábito, y lo que se siente al sustituirlo por otro.

Nota: Si olvidas utilizar la caja, ensaya más veces con las celebraciones correspondientes. (Después de practicar unos días la sustitución, vuelve a la costumbre de antes, si eso es lo que quieres.)

CAPÍTULO

8

CÓMO CAMBIAR JUNTOS

Mike y Carla se sentían atrapados.

Tenían un hijo de veintiún años que vivía en casa y ni siquiera cumplía las mínimas obligaciones de la vida adulta. Chris no había podido entrar en la universidad a los dieciocho años y sus padres supusieron que buscaría un trabajo o seguiría intentándolo con los estudios. Pero no hizo ni una cosa ni otra. A pesar de todo el apoyo económico y afectivo que recibía, Chris parecía incapaz de salir adelante. Tenía un empleo por horas, pero su incapacidad para hacer cosas elementales, como ordenar sus pertenencias, pagar sus facturas y llevarse bien con su hermano menor, creaba una tensión asfixiante en la casa familiar.

Cuanto más tiempo permanecía en el domicilio de sus padres, peor era la relación que tenía con Mike. Chris se mostraba distante y reservado en el mejor de los casos; en el peor, daba rienda suelta a su cólera. Tratar de que Chris recogiera o fregara los platos que ensuciaba desataba una tempestad semanal de quejas y protestas tan previsible como irritante. Mike había empezado por decirle con sencillez que ordenara su habitación, pero pasaban los días y Chris no le hacía caso. Mike había vuelto a decírselo, esta vez con más seriedad. Chris respondía algo así como «Sí, ya lo haré, ya». Pero no lo hacía.

Por desgracia, el despacho de Mike estaba al lado del dormitorio de Chris, así que Mike veía con frecuencia el caos reinante en la habitación de su hijo y pensaba: «Este muchacho no me hace caso. No respeta el espacio en que vive ni valora lo que hago por él. Todo le da igual». Entonces le leía la cartilla y le exigía que respetara las reglas de la casa en que vivía, que buscara un trabajo, que respetara las cosas ajenas, que pagara sus facturas a tiempo para que sus padres no tuvieran que prestarle dinero para que hiciera frente a sus deudas. Al oír aquellas cosas, Chris estallaba y al final no limpiaba su habitación (ni hacía nada de lo que se le decía). Por el contrario, se ponía los auriculares y jugaba a videojuegos con colegas que estaban en la otra punta del mundo.

Mike y Chris dejaban de dirigirse la palabra durante varios días, a veces durante varias semanas. Todos sus contactos estaban inmersos en un clima de hostilidad y decepción. Mike habría deseado trabajar lejos de casa. Y cuando indicaba a su otro hijo que limpiara su habitación, el joven respondía: «¿Por qué he de hacerlo? Chris no lo

hace».

Mike, entonces, se calzaba las zapatillas deportivas, salía a toda velocidad por la puerta de la calle y fantaseaba con no volver nunca más.

Cuando conseguían que Chris cenara con el resto de la familia, Mike miraba a su hijo desde el otro lado de la mesa y sentía una gran tristeza. Y también mucha culpa. Chris había nacido cuando Mike y Carla estaban en primer año de universidad. No sabían en qué se estaban metiendo y básicamente el chico había crecido al mismo ritmo que ellos. Chris había sido siempre un muchacho especial. Lo entendía todo como un adulto y participaba en las conversaciones de sus padres. Iba con Mike y Carla a las clases, a las fiestas nocturnas y de viaje. El joven matrimonio se creía afortunado por tener un hijo tan despierto. Tenía ya brotes de furia que dejaban confusos a los padres, una furia que exageraba a menudo o era incapaz de controlar.

Como era de esperar, a Chris le fue bien en primera y segunda enseñanzas. Le bastaba con asistir a clase, cosa que acabó por perjudicarle en otros aspectos. Porque Chris no aprendió una serie de habilidades tan necesarias, como las matemáticas y la lengua. Mike había tratado de explicarle que la vida era algo más que sacar buenas notas, que era relacionarse con los demás, tener un código de valores, tener credibilidad, ser responsable: en definitiva, todo aquello a lo que Chris se resistía.

Su capacidad intelectual siempre había sobrepasado su capacidad emocional. A Mike le costó años de terapia familiar darse cuenta de que Chris sentía profundamente las cosas, pero carecía de las herramientas adecuadas para organizar sus sentimientos. Aunque Mike sabía que la frialdad y la distancia de Chris eran mecanismos de defensa, sufría por ello. Por un lado, porque Mike quería estar cerca de su hijo y, por otro, porque pensaba que como padre había sido incapaz de ayudarlo a administrar mejor sus emociones.

Y había que ver en qué situación estaban.

Sin opciones.

Vivían distanciados y en medio de una dolorosa tensión.

También Mike y Carla tenían una relación personal cada vez más tensa. Al principio habían vivido en armonía. Buscaron consejo matrimonial, probaron alicientes y acabaron al final con un plan complejo, basado en libros que habían leído, pero nada dio resultado. Ahora estaban enfrentados sobre qué hacer. ¿Echaban de casa al hijo? Carla titubeaba, pero Mike no dejaba de recordarle lo que había

ocurrido cuando Chris estudiaba secundaria: Chris había empezado a trabajar para la mafia. Literalmente. El centro donde estudiaba era un instituto masculino privado y estaba lleno de hijos de mafiosos, así que cuando Chris se puso a trabajar de «mensajero» del padre de un amigo, Mike supo exactamente de qué se trataba. Lo sacaron de aquel centro, pero tenían miedo de que Chris volviera a ejercer actividades sencillas (y lucrativas). Por eso se sentían atrapados. No puedes castigar a un hijo de veintiún años; lo único que puedes hacer es echarlo de tu casa y si no tienes corazón para hacer una cosa así, ¿qué otra opción te queda? ¿Cómo conseguir que un hijo adulto se ayude a sí mismo? A cambiar. Chris era un buen tipo, divertido y perspicaz, y Mike sabía que podía hacer algo especial con su vida. Además, era consciente de que Chris no quería vivir con sus padres. Quería un lugar propio, una vida propia, pero no sabía cómo conseguirlo.

Mike se estrujaba los sesos y le sacaba de quicio no poder encontrar una solución. Al fin y al cabo, era un hombre con talento. Al margen de sus fracasos familiares, progresaba en su trabajo. Era un estratega eficaz que había hecho crecer su pequeña empresa de nutrición hasta ser líder en su ramo. Estaba especializado en resolver grandes problemas con medidas innovadoras y siempre buscaba la forma de mejorar. Y andando el tiempo llegó a mi curso intensivo de instrucción de Diseño Conductual.

Mike era de esas personas que «captan la idea» inmediatamente. Uno de esos teóricos de sistemas que aprenden con rapidez nuevos conocimientos para resolver viejos problemas. Supuse que la avidez de Mike por aprender las complejidades del Diseño Conductual tenía que ver con un deseo de aumentar su excelencia profesional. Pero con el tiempo descubrí que la exaltada energía que detectaba en él se debía a saber que finalmente había encontrado la forma de ayudar a Chris. El Modelo Conductual le parecía totalmente lógico: muchos comportamientos de Chris le resultaban ahora completamente explicables y comprendió por qué sus intervenciones no habían funcionado. Se dio cuenta de que necesitaba desplazar a la aptitud la atención que había puesto en la motivación. No puede confiarse en la motivación, sobre todo en el caso de un adolescente. Mike comprendió asimismo que dar a su hijo una incitación duradera e inmediata sería más efectivo que el sermoneo abstracto al que había recurrido hasta entonces.

Emocionado por la idea de probar lo que había aprendido y consciente de la importancia de empezar por lo pequeño, decidió

atacar en primer lugar el problema de la cafetera. Aparentemente era un pequeño forcejeo doméstico, pero era una fuente de discordia cotidiana. Mike había comprado una bonita cafetera para su uso personal. Había buscado mucho y se enorgullecía de poseerla, así que le gustaba tenerla limpia y en buen estado, lo cual significaba que después de utilizar su fantástico filtro había que limpiarlo para no estropearlo. Chris nunca se acordaba de limpiarlo. Mike se ríe ahora del asunto, pero era una de las cosas que lo ponían furioso. Bajaba a la cocina para prepararse el segundo café y descubría que Chris no había vaciado el poso. Tras hacer lo que su hijo adulto no había hecho, al volver al despacho pasaba por delante de la habitación de Chris y con voz irritada hacía el habitual comentario: «¿Cuántas veces he de decirte que limpies el filtro?» o «Si no tratas con respeto mis cosas, no las utilices».

Chris ponía los ojos en blanco o replicaba con mal humor, una dinámica que empezaba el día con mal pie e introducía a ambos en un corrosivo ciclo de frustración y resentimiento.

Pero Mike analizó el problema pertrechado con importantes herramientas del Diseño Conductual. Su aspiración era evidente: quería que Chris respetara sus cosas. En este caso, el comportamiento concreto era cuidar la cafetera. Así que Mike se formuló la Pregunta del Salto Adelante: «¿Cómo puedo facilitar esto?». Lo que quería que hiciera Chris era un proceso de tres pasos. Sacar el filtro de la cafetera, limpiarlo y ponerlo otra vez en el recipiente. Decirle a Chris que lo hiciera inmediatamente no iba a funcionar. En consecuencia, Mike decidió facilitar la tarea analizándola y le indicó a Chris que diera solo el primer paso concreto: «Oye, Chris, la siguiente vez que uses la cafetera, ¿querrías hacerme el favor de sacar el filtro y dejarlo en la encimera?».

Chris lo miró con sarcasmo. «Claro».

A la mañana siguiente, Mike bajó a la cocina para tomar su dosis de cafeína y sonrió. El filtro de la cafetera estaba en la encimera. De lado y con el poso derramándose, pero allí estaba. Mike sintió un brote de orgullo. Mientras subía al despacho con el café, recordó mi máxima: «Ayudar a los demás a sentirse eficaces». Y le dijo: «Oye, Chris, gracias por poner el filtro en la encimera. Significa mucho para mí».

Chris le lanzó la mirada de qué raro eres papá que había perfeccionado en octavo curso y le contestó: «De nada, hombre».

Al día siguiente, el filtro estaba otra vez en la encimera. Mike no

cabía en sí de emoción: ni siquiera había recordado a Chris que lo hiciera. Antes de reanudar el trabajo le dio las gracias a su hijo. Chris siguió haciendo el pequeño gesto y Mike empezó a creer que el método daba resultado, que no era una casualidad. Al cabo de un par de semanas, Mike pidió a Chris que limpiara el filtro antes de dejarlo en la encimera y Chris accedió, porque sacar el filtro había sido una insignificancia y había puesto a su padre extrañamente contento.

Una semana más tarde el filtro ya no estaba en la encimera y Mike sintió un vuelco en el corazón: las desobediencias de Chris eran terreno conocido. Pero se recordó a sí mismo que su hijo aún estaba aprendiendo el hábito y resolvió no hacerle reproches. Cuando Mike desenroscó la cafetera, vio que el filtro estaba limpio. Chris lo había sacado, limpiado y vuelto a poner sin que nadie se lo dijera.

Mike lanzó un silencioso hurra.

Se sentía como si lo hubieran ascendido por sorpresa o le hubieran hecho un regalo de cumpleaños fenomenal, una reacción que podría parecer desproporcionada si se compara con el pequeño detalle que había tenido con él un hijo ya crecido, pero como el mismo Mike me dijo tiempo después, no fue el filtro de la cafetera: fue la esperanza. Era la primera vez, después de muchos años, que Mike se sentía esperanzado en sus relaciones con Chris. La tónica de las mañanas se había transformado totalmente. En vez de cambiar palabras irritadas con su hijo antes de ponerse a trabajar, Mike se sentía orgulloso. En vez de sermonearle o de pelearse con él, lo elogiaba. Por fin se sentía un buen padre: un hombre que podía ayudar a una persona querida a ser más feliz y a que aprendiera a convivir con otros en armonía.

Lo que empezó por el filtro de una cafetera no tardó en extenderse a toda una serie de comportamientos conflictivos. Mike y Carla comprendieron que la ira y frustración de Chris eran expresiones de su agobio. Cuando le decían que hiciera cosas importantes, como limpiar su habitación o pagar sus facturas a tiempo, Chris no sabía por dónde empezar y se sentía avergonzado, resentido e incapaz. Pero cuando descomponían cosas concretas en comportamientos pequeños y le pedían que tuviera detalles insignificantes, como «Deja la toalla usada en el cesto de la ropa sucia» o «Pon en el fregadero el plato de la cena», Chris accedía al umbral de una tarea mayor. Al de lograr su objetivo tener éxito con los pequeños detalles, adquiría confianza para hacer más. Mike y Carla lo acompañaron en todo momento, celebrando amablemente sus victorias. Gracias a esto, Chris se sentía bien y ellos también. Nadie quiere hacer reproches a sus hijos ni

sentirse decepcionado; queremos elogiarlos. Y esto es sorprendentemente fácil de conseguir cuando los comportamientos son pequeños y animamos al otro a sentir que tiene éxito.

Hace poco quise hablar con Mike acerca de su trabajo, pero lo emocionaba más hablar de los cambios que se habían producido en su casa. Chris sigue viviendo con ellos, pero ahora tiene dos trabajos por horas y ahorra para pagar la entrada de un apartamento. Su relación es tan buena como cuando Chris era pequeño. La tensión ha desaparecido y todos se sienten más unidos. Chris come con la familia, ríe más y confía en los suyos. El hermano menor ya no pone a Chris como pretexto para hacer el vago, así que los sermones y reproches han disminuido. Chris se siente más comprendido y sus padres, más capaces de orientarlo en la vida. Mike, algunos días, mira a su alrededor y no puede creer que hayan conseguido una armonía que hace relativamente poco les parecía difícil de alcanzar.

Y entonces, la gran sorpresa. Por primera vez en mucho tiempo, Chris dio a su padre un regalo de cumpleaños (con un par de días de retraso, pero ¿qué más da?). Eran tres discos de vinilo, para su colección de *soul* : Stevie Wonder, Ray Charles y James Brown. Mike lo abrazó con fuerza y le dio las gracias, conteniendo las lágrimas.

Chris sonrió.

«De nada, papá».

Diseñar un cambio colectivo

Todos sabemos que la dinámica social es un potente motor del comportamiento. Los efectos están por todas partes: cómo reaccionamos mientras vemos un partido de fútbol, cómo hablamos de política, cómo nos tratamos *online* o en persona. Dado que los humanos vivimos desde siempre en comunidades, las influencias sociales han estado con nosotros desde el origen de los tiempos. Pero puesto que las redes sociales han aumentado y multiplicado esas influencias, nuestras vidas están actualmente más interrelacionadas que nunca. Por eso, hoy es de vital importancia pensar profundamente en cómo esas fuerzas sociales conforman nuestro comportamiento individual y colectivo y en cómo dejan su huella, en última instancia, en toda la vida del planeta.

Lo que ya has aprendido en este libro te da poder para defenderte

de influencias negativas y para diseñar nuevos hábitos que tiendan a crear una vida más armoniosa, saludable y significativa para todos los que te rodean.

Ya estás en condiciones de intuir qué configura los hábitos que no deseas, incluidos los generados por las presiones sociales. Puede que tu familia sea incapaz de reunirse para comer sin que cada miembro esté pendiente del teléfono. Puede que tu empresa sea tan competitiva que nadie se tome vacaciones ni siquiera por un día. Puede que tu club del libro sea más bien un club del vino. Los hábitos y las normas de un grupo pueden ser incluso más inamovibles que los hábitos personales. Pero es importante recordar que podemos cambiar juntos.

Ahora que sabes cómo funciona el comportamiento, puedes identificar lo que sostiene los hábitos que deseas o no deseas. Y cuando se trata de cambiar el comportamiento de un grupo, tienes tres enfoques básicos. Puedes diseñar un cambio en tu comportamiento para distanciarte de las influencias negativas del grupo. Trabajar junto con otros para diseñar un cambio en el comportamiento colectivo. Y puedes pensar en cómo hacer un cambio que afecte y beneficie a otros, como Mike hizo con Chris. Este capítulo trata de los dos últimos enfoques y hablaremos más de lo que implica cada uno y de cómo influir en el proceso para adaptarlo a la situación.

Gracias a *Hábitos mínimos* y al Diseño Conductual podemos influir positivamente en la vida de los demás. Para transformar un grupo solo se necesita un individuo con tacto y habilidades (¡tú!), aunque te sugeriría que no trataras de cambiar todo el país, a pesar de que con el Diseño Conductual podrías transformar una cultura. Lejos de ello, refuerza tus Habilidades de Cambio y empieza más cerca de tu casa, por un equipo de trabajo o por tu propia familia. Hace mucho que defiendo que la unidad de cambio no es el individuo, sino la casa familiar. Así que, como diseñadores conductuales, deberíamos diseñar productos y servicios para ayudar a que cambien juntos todos los miembros de una familia.

Antes de que Mike ayudara a Chris a adentrarse en la senda de sus hábitos cotidianos, tuvo que cambiar en profundidad su propio comportamiento. Modificó las cosas que le pedía y su forma de pedírselas, cambió su tono de voz y su actitud, dejó de dirigirse a él con frustración y previendo una derrota, para hablarle con palabras de estímulo y apoyo. El éxito que consiguió tuvo un efecto tan grande que afectó no solo a la conducta de Chris, sino también a la suya propia. Vivimos y trabajamos con otros y los cambios tienen un efecto

general en todos, para bien o para mal. Nos lo propongamos o no, siempre cambiamos juntos.

Pero creo que no debemos dejar los cambios en manos de la casualidad. Diseña tu futuro a conciencia y con efectividad y las cosas cambiarán para mejor en todos los aspectos de tu vida.

Si quieres cambiar a tu familia, tu equipo de trabajo o tu asociación de vecinos, lo ideal sería que contaras con apoyo y cooperación totales. Pero no es probable que eso ocurra. Cuando me puse a estudiar los cambios colectivos en un proyecto de un año en mi laboratorio de investigación de Stanford, supuse ingenuamente que todo el mundo vivía en una unidad familiar como la mía. Cada vez que mi pareja o yo queríamos cambiar algo, como nuestra forma de comer o nuestro uso de la tecnología, nos apoyábamos mutuamente. Cuando yo era pequeño, mi madre cambió drásticamente nuestros hábitos alimenticios para ayudar a mi hermana menor con su discapacidad de aprendizaje. No nos gustó renunciar al Wonder Bread (sin fibra) ni a los sobrecitos de Tang (mucho azúcar), pero obedecimos como familia.

Cuando les conté estos ejemplos personales a los investigadores de mi laboratorio, también ellos aportaron experiencias propias, pero eran casos que contradecían mi premisa inicial. Uno habló de un progenitor que rechazaba el deseo de meditar de su hijo, diciéndole: «Otra vez con esa manía. Avísame cuando se te pase». Otro miembro del laboratorio nos contó que su cónyuge le había dicho: «Mira, cielo. ¿Y si posponemos ese pequeño plan tuyo hasta que los niños vayan a la universidad?». Gracias a estas anécdotas comprendí que los miembros de la unidad familiar pueden tanto destruir como apoyar nuestras aspiraciones.

Si tienes problemas para efectuar cambios en tu casa, pueden serte útiles los principios del Diseño Conductual. Una forma de avanzar es aplicar mi Máxima n.º 1: Ayudar a los demás a hacer lo que ya saben que quieren hacer. ¿Qué es lo que tu cónyuge quiere hacer y lo sabe de antemano? ¿Qué aspiraciones tiene en este momento tu equipo de trabajo? (Si no lo sabes, pregúntalo.) Y ayuda a cumplir esas aspiraciones.

Puede que tu cónyuge no quiera comer más sano en este momento, pero quiere una casa más ordenada. Empieza por ahí. Recuerda esta verdad: el cambio conduce al cambio. Mueve a las personas hacia el cambio desde el punto por donde quieren empezar. Conforme adquieran confianza y habilidades, serán receptivos a otras clases de

cambio, te lo prometo. No renuncies a cambiar las costumbres alimenticias de tu familia, pero es posible que hayas empezado por un punto inicial inoportuno. A lo mejor has empezado orientando el cambio para que la casa esté más ordenada o para cumplir cualquier otra aspiración que compartáis tu cónyuge y tú. Es probable que tu cónyuge se sienta estimulado por los cambios positivos y sugiera hábitos propios más acordes con lo que tú querías. «Oye, estaba pensando que no estaría mal que dejáramos de beber tantos refrescos».

No desistas, aunque no puedas ser el guía del cambio. El Diseño Conductual y *Hábitos mínimos* son métodos para cambiar colectivamente, sean cuales fueren la situación y el grupo. Ofrecen un marco factible, aunque no recibas la autoridad ni el apoyo que necesitas. Al fin y al cabo, la situación de cada grupo es única: y el cambio colectivo, como el cambio individual, se aborda mejor con un proceso que con una receta.

La ética de cambiar a otros

Unas breves palabras sobre «cambiar a otros»: una idea que podría poner nerviosas a algunas personas. Ante todo, hay que comprender que influimos continuamente en el comportamiento de otros, por lo general, sin darnos cuenta —es la condición de vivir en comunidades —, y nadie se inquieta mucho por eso.

A menudo tratamos de ayudar a un miembro de la familia con un nuevo plan alimenticio o a un colega del trabajo con cuestiones de productividad. Pero si exiges a las personas que hagan algo muy difícil, seguramente fracasarán y el fracaso dificultará el cambio en el futuro. Mi opinión es que el enfoque más ético es ser consciente de la influencia que tenemos en los demás, mientras utilizamos el mejor método posible para ayudarlos.

Cuando utilizas el Diseño Conductual y *Hábitos mínimos* , puedes estar seguro de que preparas a las personas para el triunfo.

Cuando se apoya a otros en el proceso de cambio, es conveniente guiarse por mis dos máximas:

1: Ayudar a los demás a hacer lo que ya saben que quieren hacer.

2: Ayudar a los demás a sentirse eficaces.

Si ayudas a cumplir sus aspiraciones a tu cónyuge, a un colega del

trabajo, a tu jefe, a tus clientes, a tus hijos, seguramente pisas un terreno ético firme. Y casi nunca es malo ayudar a los demás a sentirse eficaces. Si te sientes bien ayudando a realizar el cambio que los demás desean, estás preparado para intervenir.

Cómo cambiar juntos

En páginas anteriores concreté dos formas de cambiar juntos que iba a comentar en este capítulo. Quiero que queden muy claras y para que no se olviden les daré un nombre divertido. Puedes enfocar un cambio colectivo siendo cabecilla o siendo ninja.

SER CABECILLA

Como cabecilla que eres, tomarás la delantera a la hora de ayudar a cambiar a tu grupo y explicarás lo que has aprendido sobre *Hábitos mínimos* , Diseño Conductual y obrar conjuntamente. Sucede mucho en las familias e informalmente en el trabajo. Estás en la sala de descanso, hablando sobre cómo resolver cierto problema muy difícil, y entonces lo sueltas: «¡Hagamos un Enjambre de Comportamientos y un Mapeo Focal!». Explicas el procedimiento a tus colegas y al día siguiente os reunís alrededor de la mesa con el problema bien expuesto y rodeado de ideas para producir un cambio. Otra forma de ser cabecilla es ayudar a otros a aprender *Hábitos mínimos* y Diseño Conductual. Una forma sencilla y efectiva de hacerlo es explicar el contenido de este libro.

También podrías afrontar el asunto con más maña.

SER NINJA

Si eres ninja, harás uso del Diseño Conductual con sutileza. Los componentes de tu familia o de tu grupo ni siquiera tienen que saber lo que te traes entre manos. Así abordó Mike el problema que tenía con su hijo y la cafetera. No le contó a Chris que había dividido el asunto en pasos para facilitar su ejecución ni que celebraba sus victorias intencionadamente, pero la operación funcionó a pesar de todo. Determinadas técnicas de Diseño Conductual, como el Enjambre de Comportamientos o la facilitación de un comportamiento, se

pueden utilizar sobre la marcha para ayudar a cambiar a otros: no es necesario anunciarlo previamente.

Seas cabecilla o ninja, recorres los mismos pasos que se describen en este gráfico:

Pasos en el Diseño Conductual

SELECCIONAR

Paso 1: Clarificar la aspiración

Paso 2: Explorar opciones conductuales

Paso 3: Abordar comportamientos concretos

DISEÑAR

Paso 4: Empezar por lo pequeño

Paso 5: Encontrar una buena incitación

EJECUTAR

Paso 6: Celebrar los éxitos

Paso 7: Localizar y solucionar problemas, repetir y ampliar

© Dr. BJ Fogg

Aunque los métodos para crear cambios en grupos son esencialmente los mismos que para los individuales, la puesta en práctica puede ser diferente.

1. CLARIFICAR JUNTOS LA ASPIRACIÓN

El Diseño Conductual empieza siempre por clarificar la aspiración. Es el primer paso, tanto si diseñas un producto como si se trata de hábitos, para ti o para ayudar a un grupo a cambiar conjuntamente.

Cabecilla

Si ayudas a tu familia a cambiar cómo come, puedes sugerir una aspiración preguntando: «¿Os parece bien a todos que comamos más fruta y verdura?», y comprobar qué te responden.

Si trabajas en una empresa, tal vez te fijen un objetivo que quieren conseguir —aumentar las ventas del próximo año en un 20 %— o puede que te señalen una aspiración menos concreta: reducir la tensión de los empleados. En cualquiera de ambos casos, ya tienes un punto de partida. Si quieres ser cabecilla, haz que tu equipo tenga claro lo que todos esperáis conseguir y procura que todos lo entiendan del mismo modo.

Ninja

No hace falta que digas que utilizas el Diseño Conductual para aclarar lo que necesitas. Puedes empezar directamente por el objetivo.

—Para que no haya confusiones, diseñamos X, ¿estamos?.

—Sí, eso está claro, —responde uno.

—Perfecto entonces, solo era para asegurarme de que todos me entendían. ¡Gracias!.

Este movimiento de ninja podría parecer una perogrullada, pero les harás a todos un favor dejando claro el objetivo.

2. EXPLORAR JUNTOS OPCIONES CONDUCTUALES

Una vez aclarada la aspiración, explora las opciones conductuales.

Cabecilla

Cuando diriges un grupo en Diseño Conductual, puedes hacer dos cosas: Celebrar una sesión de varita mágica, tal como expliqué en el capítulo 2, o utilizar la hoja de ejercicios del Enjambre de Comportamientos y pedir a los interesados que llenen las casillas con comportamientos que satisfagan la aspiración.

Creo que mover la varita mágica genera un abanico más amplio de comportamientos en un grupo pequeño guiado con atención. Pero si tienes más de veinte personas, la moderación se vuelve difícil. Con grupos mayores, reparte la hoja de ejercicios del Enjambre de Comportamientos. Tu familia, tu grupo de trabajo, incluso toda tu compañía —yo lo he hecho con más de mil personas a la vez— pueden encontrar comportamientos, con instrucciones mínimas, para completar el enjambre. La elección del método depende de tu grupo y de tu estilo de liderazgo.

Ninja

Puedes utilizar la varita mágica a escondidas, haciendo preguntas como estas en los momentos oportunos:

- ¿Qué quieren que ocurra? Si tuviéramos poderes mágicos, ¿quién haría qué?
- Imaginen que podemos conseguir que cualquiera haga cualquier cosa. ¿Qué acto ideal querríamos que emprendiera?

Piensa en la siguiente situación de Diseño Conductual ninja: estás en una reunión sobre los parques locales. Eres un voluntario. La directora quiere que use los parques más gente. Lo señalas como la aspiración que tiene.

Para contribuir al éxito de la reunión, puntualiza su aspiración y usa las preguntas de la varita mágica sugeridas anteriormente.

Cuando invitas a tu equipo a pensar de este modo, la reunión se vuelve más interesante para todos porque has hecho dos cosas. Has ayudado a todos a ir más allá de lo abstracto, concentrando la reunión en un objetivo concreto. Y has ayudado a que todos vean muchas soluciones potenciales. En consecuencia, el grupo no se quedará con la primera idea que surja.

Gracias a tu uso ninja de la varita mágica lo que hace cinco minutos parecía un problema insoluble parece tener solución ahora.

3. CONECTA A TU GRUPO CON COMPORTAMIENTOS DORADOS

Una vez que has reunido una amplia serie de comportamientos potenciales, estás preparado para calcular cuáles convertir en realidades. Como ya expliqué en el capítulo 2, tienes que emparejar individuos con comportamientos que tengan impacto, y sean fáciles de llevar a cabo y motivadores. En el plano ideal, los comportamientos que selecciones reunirán las tres características. Serán los Comportamientos Dorados.

El mejor medio de emparejar al equipo con los Comportamientos Dorados es el método del Mapeo Focal. Lo pueden hacer entre todos, como grupo. Colaborar como unidad familiar o como equipo de trabajo da la ventaja de contar con muchos cerebros. Y cuando se llegue al consenso durante el Mapeo Focal, los miembros del grupo estarán preparados para apoyarse entre sí cuando los Comportamientos Dorados se hagan realidad. Entre todos los métodos de Diseño Conductual, mi favorito es el Mapeo Focal de grupo.

Cabecilla

He enseñado a cientos de equipos a utilizar el método del Mapeo Focal para localizar los Comportamientos Dorados en sus proyectos o en su deseo de ser más eficientes.

El Mapeo Focal de grupo se sirve del mismo marco general que describí en el capítulo 2, pero hay que añadir algunas cosas importantes.

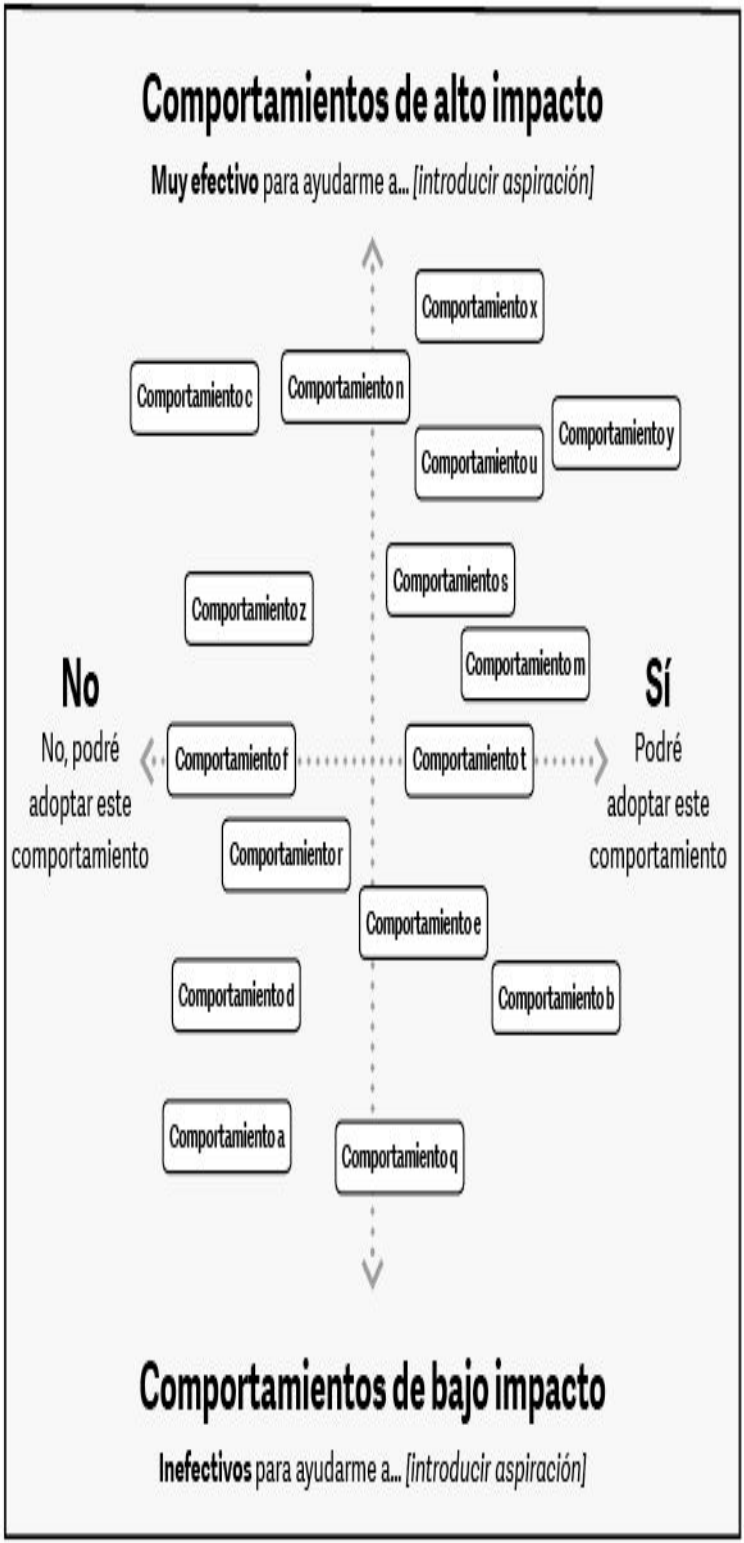
Como en los Mapas Focales individuales, hay que empezar por una serie de comportamientos anotados en fichas. Los comportamientos anotados en esas fichas proceden del uso de la varita mágica o de la hoja del Enjambre de Comportamientos.

En tanto que cabecilla, explica que hay varias rondas o vueltas en el Mapeo Focal, que en la primera vuelta los miembros del grupo tienen que colocar cada ficha a lo largo de una línea vertical, y poner los comportamientos de mucho impacto en la parte superior de la línea y los comportamientos sin impacto en la inferior.

Los miembros del grupo colocarán una ficha por cabeza en el Mapa Focal hasta que todas las fichas estén colocadas. A continuación,

los miembros se turnarán para recolocar las fichas hacia arriba o hacia abajo sin necesidad de dar explicaciones. Cada miembro moverá una sola ficha por turno. La leerá y la moverá. Es posible que en ocasiones una ficha se mueva muchas veces, si los miembros participantes discrepan sobre su lugar. Es normal que ocurra. (No te preocupes. Lo fundamental es que el proceso siga adelante.)

Hay que seguir hasta que todos estén conformes con la distribución de las fichas. Cuando se alcance el consenso, habrá terminado la primera vuelta.

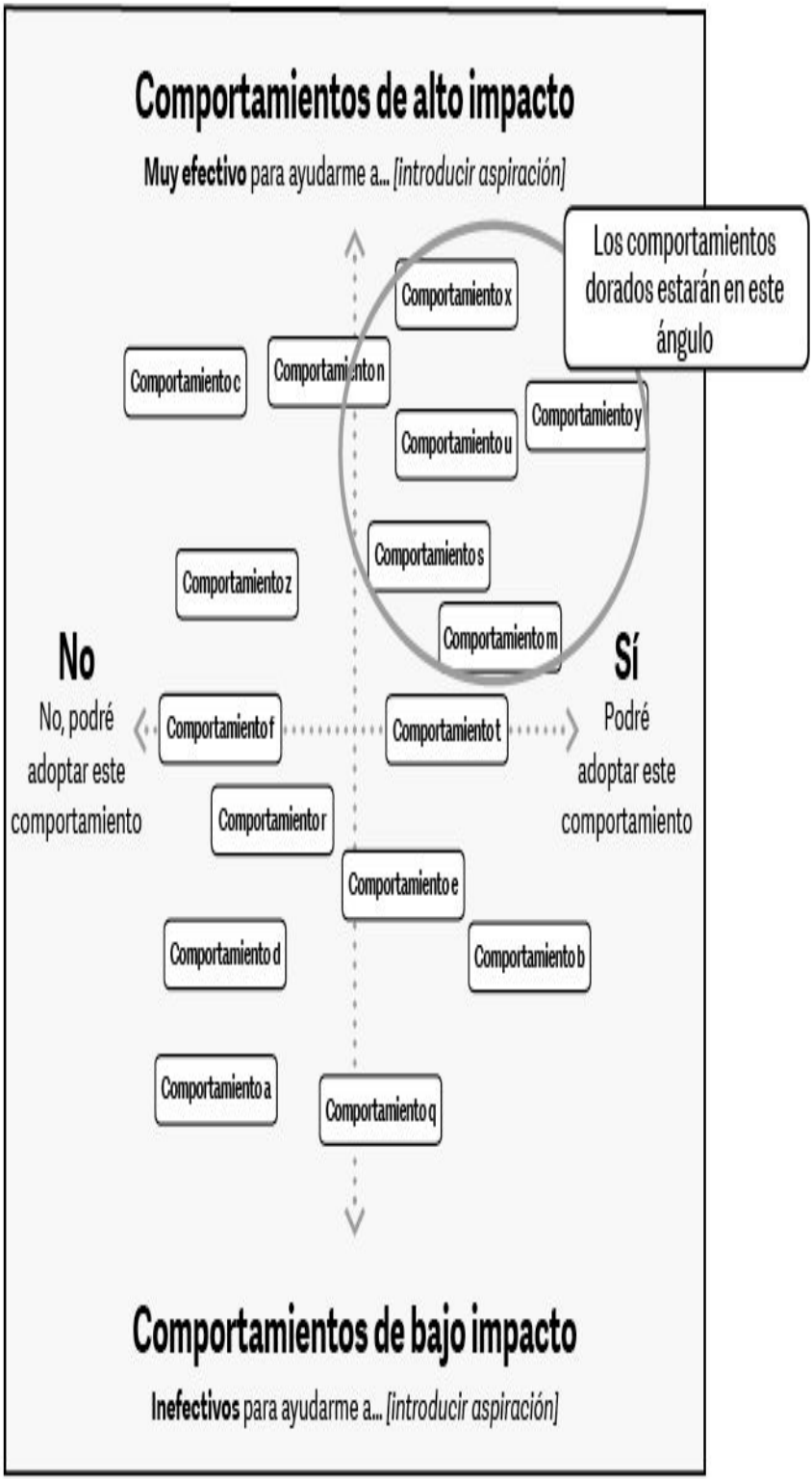

Comportamientos de alto impacto
Muy efectivo para ayudarme a... [introducir aspiración]
Comportamiento x
Comportamiento c
Comportamiento n
Comportamiento y
Comportamiento u
Comportamiento s
Comportamiento z
Comportamiento m
No
No, podré adoptar este comportamiento
Sí
Podré adoptar este comportamiento
Comportamiento f
Comportamiento t
Comportamiento r
Comportamiento e
Comportamiento d
Comportamiento b
Comportamiento a
Comportamiento q
Comportamientos de bajo impacto
Inefectivos para ayudarme a... [introducir aspiración]

En la segunda vuelta, los miembros del equipo se turnarán para deslizar las fichas hacia los lados, a lo largo de la línea de la viabilidad. Explica que deben desplazar hacia la derecha los comportamientos que crean realmente factibles y hacia la izquierda los que no crean factibles.

Uno por uno, los miembros del grupo moverán lateralmente las fichas hasta que todos estén conformes con la distribución.

Llegados a este punto, y tras unos breves comentarios sobre los comportamientos y algunos ajustes, los Comportamientos Dorados del grupo estarán en el ángulo superior derecho del cuadro. Plantea al equipo un debate sobre cuántos Comportamientos Dorados desean hacer realidad. Se puede elegir un par. (Elegir más de cinco es un poco ambicioso.)

Muchos equipos se sorprenden al comprobar la rapidez y facilidad con que llegan a un acuerdo sobre los comportamientos en los que han de concentrarse y aquellos otros que han de olvidar por el momento. Lo que habría podido ser un largo y tenso proceso se convierte racionalmente en una sesión que el cabecilla puede completar en unos treinta minutos. Y en la mayoría de los casos todos se van contentos con el resultado conseguido. (Para obtener más orientaciones sobre cómo dirigir una sesión de mapeo focal colectivo, consulta las instrucciones que doy en focusmap.info.)


Comportamientos de alto impacto
Muy efectivo para ayudarme a... [introducir aspiración]
Los comportamientos dorados estarán en este ángulo
Comportamiento x
Comportamiento c
Comportamiento n
Comportamiento y
Comportamiento u
Comportamiento s
Comportamiento z
Comportamiento m
No
No, podré adoptar este comportamiento
Sí
Podré adoptar este comportamiento
Comportamiento f
Comportamiento t
Comportamiento r
Comportamiento e
Comportamiento d
Comportamiento b
Comportamiento a
Comportamiento q
Comportamientos de bajo impacto
Inefectivos para ayudarme a... [introducir aspiración]

Nota: Si el Comportamiento Dorado que elige el grupo es un hábito, aborda los pasos siguientes en modo *Hábitos mínimos* . Pero no todos los Comportamientos Dorados serán hábitos. Algunos serán comportamientos de ejecución única.

Ninja

Digamos que estás en medio de un debate familiar o de una reunión de la empresa y necesitas que el grupo se concentre y se decante, pero no puedes dirigir oficialmente una sesión de Mapeo Focal.

Para esos casos te propongo una solución ninja. El grupo sugiere varias ideas, tal vez incitado por tu varita mágica ninja. A continuación, podrías preguntar: «¿Qué opción podemos poner realmente en práctica?».

La pregunta combina los componentes motivación y aptitud de mi Modelo Conductual y es el medio más rápido de encontrar comportamientos que muy bien pueden ser Dorados.

4. EMPIEZA LOS HÁBITOS MÍNIMOS HACIENDO QUE EL COMPORTAMIENTO DORADO SEA FÁCIL

Si el Comportamiento Dorado que quiere el grupo es un hábito que ya se practica, pasa al modo *Hábitos mínimos* y simplifica el comportamiento todo lo posible. Pero no olvides que los comportamientos de acción única, como que todos asistan a una reunión informativa, también deben facilitarse al máximo.

Cabecilla

Reúne a los miembros del grupo que practica un comportamiento (o hábito) deseado, pero de ejecución difícil, y pregúntales cómo facilitarían su ejecución. Supongamos que hace dos semanas empezaste un nuevo trabajo con tu equipo de proyectos. En calidad de jefe, quieres que cada individuo te mande un mensaje diario para informarte del principal obstáculo que tiene ante sí en ese momento. Tal vez sea que el departamento legal no ha revisado el nuevo acuerdo, que no hay suficiente presupuesto para hacer una buena investigación de usuario, o que la actividad *online* sigue bajando. Cualquier cosa. En calidad de jefe, quieres conocer los obstáculos para resolverlos y ayudar a cada individuo a seguir adelante con eficiencia.

Se diría que es una idea estupenda y el equipo parecía entusiasmado, pero los resultados de las últimas dos semanas han dejado mucho que desear. Es el momento de formular la Pregunta del Descubrimiento.

En la siguiente reunión preguntas al equipo por el obstáculo: ¿Qué es lo que dificulta esta rutina diaria?

Incluso puedes ser más concreto y preguntar por cada uno de los eslabones de la Cadena de la Capacidad: ¿Tienen todos suficiente tiempo? ¿Dinero? ¿Capacidad mental? ¿Capacidad física? ¿Entra en conflicto con rutinas que ya tenemos? Trabajando juntos de este modo, los miembros del grupo pueden ayudarte —y ayudarse entre sí — a detectar los eslabones débiles. Resulta que, en realidad, no es un problema de tiempo. Por el contrario, se trata de que la mayoría del equipo no sabe cómo pensar en los obstáculos. Con ese dato te das cuenta de que es un problema de capacidad mental (¡pero no se te ocurra decirlo en voz alta!). Tienes opciones: puedes facilitar la rutina diaria enseñando al equipo habilidades para identificar obstáculos. O puedes distribuir una lista de verificación que presente varias opciones: claridad del proyecto, temas legales, limitaciones presupuestarias, problemas de colaboración, problemas de tecnología. Una vez localizado, el eslabón débil de la Cadena de la Capacidad puede convertirse en un eslabón fuerte que ayudará a todos a resolver mejor los obstáculos diarios.

Nota marginal: Cuando escribí este libro quise compartir mucho más sobre cómo usar mi innovador sistema de diseño del comportamiento para el éxito empresarial, pero el libro habría quedado demasiado largo. A pesar de todo, los lectores tienen a su disposición de forma gratuita en la página TinyHabits.com/business un capítulo especial sobre la aplicación de *Hábitos mínimos* para la eficacia profesional.

Ninja

Supongamos que quieres que tu cónyuge haga ejercicio contigo todos los días, pero no está por la labor. Hazle la Pregunta del Descubrimiento a tu manera: «¿Por qué crees que te cuesta hacer ejercicio todos los días?».

Si tu cónyuge es como la mayoría de las personas, dirá: «Es que no tengo tiempo». Como ninja con habilidades, entiendes que eso del tiempo puede ser o no ser el verdadero problema. Pero supongamos

que lo sea, y preguntas: «Si encontraras un medio para hacer ejercicio conmigo solo diez minutos al día, ¿crees que podrías?». Si dice que sí, busca el ejercicio que dure diez minutos. Pero tu cónyuge podría salir con otro problema: «Es que siento demasiado cansancio para hacer ejercicio».

Ya lo tienes. El problema no es el tiempo, es el esfuerzo físico. En ese caso, sugiere ejercicios que exijan poco esfuerzo, por ejemplo, bailar todas las mañanas con música disco o hacer movimientos de yoga sencillos. Y no olvides rediseñar el entorno para facilitarle las cosas, por ejemplo, extender la esterilla de yoga antes de irte a la cama. No te preocupes por los beneficios para la salud que comporta saludar al sol, porque convencer a otra persona de que practique un hábito saludable —por pequeño que sea— ya es algo grandioso. Si tu cónyuge se siente bien saludando al sol, ampliará de manera natural el hábito del ejercicio.

De manera informal pero metódica, en el modo ninja averiguas qué le dificulta a otro la práctica de un comportamiento y luego das los pasos necesarios para reforzar los eslabones débiles.

Buen trabajo, ninja.

5. ENCONTRAR EL MEDIO DE INCITAR AL COMPORTAMIENTO DORADO

Habrás leído el capítulo 4, así que sabes que hay tres clases de incitación: las Personales, las Contextuales y las de la Propia Acción. En este paso necesitas averiguar qué funcionará con seguridad en tu grupo.

Cabecilla

Si vas a ayudar a un grupo a crear un hábito, utiliza primero el método *Hábitos mínimos* y pregunta al grupo en qué punto de su rutina diaria podría encajar de manera natural el hábito en cuestión. Si se trata de que el equipo te mande mensajes diarios para informarte de su principal problema, pregunta a sus miembros qué rutina ya existente podría recordarles que cultiven el nuevo hábito.

Mi fórmula - Método Hábitos mínimos

Después de...	Miraré...	Para meterme en la cabeza este hábito, inmediatamente:
volver del almuerzo	lista de verificación de	
	problemas y mandaré	
	un correo electrónico	

Momento de Amarre

Una rutina ya existente que te recuerde el Pequeño Comportamiento (el nuevo hábito).

Pequeño Comportamiento

El nuevo hábito que quieres adoptar, pero reducido a superpequeño y superfácil.

Celebración

Algo que haces para crearte un sentimiento positivo (yo lo llamo Resplandor).

Los miembros del grupo pueden explorar opciones juntos, pero cada uno puede elegir su propio amarre. La fórmula podría ser, para algunos, más o menos la siguiente: «Después del almuerzo miraré la lista de verificación de problemas y mandaré un correo electrónico inmediatamente».

Como ya sabes, hay otros medios para incitar a un comportamiento. Podrías indicar a la nueva aspirante que recuerde al personal que ha de mandarte un correo electrónico. Pero a la larga no es una gran solución. ¿Y si mandas tú antes un correo electrónico para recordarlo? Sí, eso podría funcionar, pero no es tan elegante como utilizar de incitación una rutina ya existente.

Ninja

El abordaje ninja de esta medida es el mismo que el del cabecilla. Si este no ha funcionado, a lo mejor no tienes más remedio que perder elegancia y preguntar: «¿A alguien se le ocurre una buena forma de recordar esto?».

Yo soy un entusiasta de averiguar lo que funciona y de empequeñecer el método a continuación. Volvamos al hábito de enviar mensajes para informar de los problemas. Cuando se haya facilitado la práctica, fíjate en lo que ocurre. Y cuando hayas averiguado quiénes lo hacen impecablemente, pregúntales qué los incita a ese comportamiento. Porque tendrán una incitación (aunque no reparen en ella). Cuando encuentres una pauta que da resultado, sugiere a todos que empleen la misma incitación.

Supongamos que recorres la oficina y hablas con diez colegas de equipo que tienen intención de mandarte el correo electrónico informativo. Cinco se acuerdan y te lo mandan. Te enteras de que cuatro de esos cinco dejan encima del teclado la lista de verificación antes de irse a almorzar. En consecuencia, la lista les recuerda que han de mandar el correo electrónico cuando vuelvan de almorzar. En tal caso, la fórmula pasará a ser algo así: «Después de recoger la billetera para irme a almorzar, pondré encima del teclado la lista de verificación de problemas». Explícales esta técnica a todos. Ya has averiguado lo que funciona y se lo detallas al resto del equipo.

6. CELEBRA LOS TRIUNFOS PARA AFIANZAR EL HÁBITO

Esta medida se aplica solo si quieres crear un hábito en tu grupo. Si tu

solución es un comportamiento o una decisión de ejecución única, puedes saltarte este paso.

Cabecilla

Una de las cosas que espero de este libro es que cambie la forma en que los líderes se relacionan con sus equipos, los padres con los hijos y los médicos con los pacientes. Cuando entiendas uno de mis puntos clave —que la gente cambia mejor sintiéndose bien, no sintiéndose mal—, podrás ponerlo en práctica en tu propia vida, y utilizarlo también para ayudar a cambiar a la gente que te rodea, sean empleados, niños, cónyuges o pacientes.

La comunicación bidireccional con las figuras con autoridad es importante y la aprobación de las figuras con autoridad puede abrir la puerta a la transformación. Si puedes producir comunicación bidireccional en el momento justo para ayudar a la gente a sentirse eficaz, podrás crear un hábito de buen comportamiento. Pero eso no es todo. Como dije en el capítulo 5, sentirnos capaces de lograr nuestro objetivo tiene un efecto dominó. No hay elogio más potente que el que procede de alguien a quien admiramos y en quien confiamos. Y para determinadas personas, ese alguien eres tú.

Veo tres métodos de utilizar el poder del Resplandor para crear hábitos de grupo y en última instancia cambiar una cultura cuando eres el cabecilla.

Primero, enseña a tu grupo que las emociones crean hábitos. Explica que has encontrado un nuevo medio de contactar con un hábito produciendo emociones positivas «a la carta» mediante la celebración de los aciertos y la experimentación del Resplandor. Utiliza uno de los ejercicios del final del capítulo 5 para ayudar a los miembros de tu grupo a encontrar sus propias celebraciones sinceras y estimúlalos a desarrollar y aplicar esta habilidad.

Segundo, tú mismo puedes ser la fuente de Resplandor para tu grupo. Ocurre de manera natural con padres que ayudan a andar a sus criaturas y también en los buenos docentes. Encontrarás ejemplos de esto en la vida cotidiana, incluso cuando menos lo esperas. En cierto lugar de Maui donde la gente aprende surf, los espectadores (sobre todo amistades y familiares) vitorean a los novatos cuando se suben a la primera ola.

Casi todos podemos mejorar en este aspecto. Podemos ser más productivos y espontáneos con una comunicación bidireccional

positiva. Si esperamos a que el otro realice una gran hazaña, habremos perdido muchas oportunidades de ayudar a la gente a experimentar el Resplandor.

El tercer método es el que he visto surgir de manera natural en familias que han aprendido el método de *Hábitos mínimos* : los buenos hábitos de un individuo son celebrados por otros del grupo. Los jóvenes se dan cuenta de eso en seguida. Mientras la madre hace dos flexiones de brazos apoyada en la encimera de la cocina, la hija aplaude y dice: «¡Buen trabajo, mami!».

Ninja

En calidad de ninja, puedes fomentar el Resplandor en otras personas de un modo parecido al cabecilla. Sin embargo, has de acercarte al objetivo de manera furtiva. Cuando alguien tiene un buen comportamiento, ayúdalo a adoptar el hábito diciéndole: «Oye, has estado genial. ¿Cómo te sentirías si tuvieras el escritorio ordenado?». Con una pregunta así, ayudas a tus colegas a experimentar más fácilmente el Resplandor la siguiente vez que ordenen su escritorio. Además, puedes redefinir el significado del triunfo ayudándoles a reconocer que están haciendo bien las cosas, aunque no alcancen el resultado deseado. Cada vez que alguien prefiere beber agua en vez de un refresco es un triunfo, aunque no vea el cambio en la báscula del cuarto de baño. Cuando alguien practica la meditación, no necesita serenarse para conseguir su objetivo. Permanecer sentado tranquilamente ya es un triunfo y puede sentirse bien con eso.

En el curso de mis investigaciones he preparado treinta y dos tipos de mensajes que afirman el éxito. (Es una cuadrícula con cuatro filas y ocho columnas.) Por ejemplo, reconocer que alguien ha alcanzado un récord personal es una de esas treinta y dos formas de afirmar el éxito. «¡Has hecho el mejor trabajo de tu vida!». Otra forma es ayudar a que unas personas vean que han hecho algo mejor que otras.

Unas personas sentirán más Resplandor desde el primer acercamiento, otras sentirán más Resplandor por ser mejores que otras.

Si sabes qué tipo de mensaje crea el máximo Resplandor en cada miembro de tu grupo, puedes utilizar este poder para ayudarlos a conectar con hábitos y a que rindan cada vez más.

He aquí otros elementos de mi cuadrícula, escritos como si tuviera una comunicación bidireccional con un estudiante.

- Has mostrado una consistencia notable en los deberes de casa.
- Has conseguido un resultado perfecto en el ejercicio.
- A pesar del mal resultado de tu primer examen, esta vez has recuperado las fuerzas.
- Aprendes este material más deprisa que nadie en clase.
- Has mejorado tu puntuación más que ningún otro de la clase.

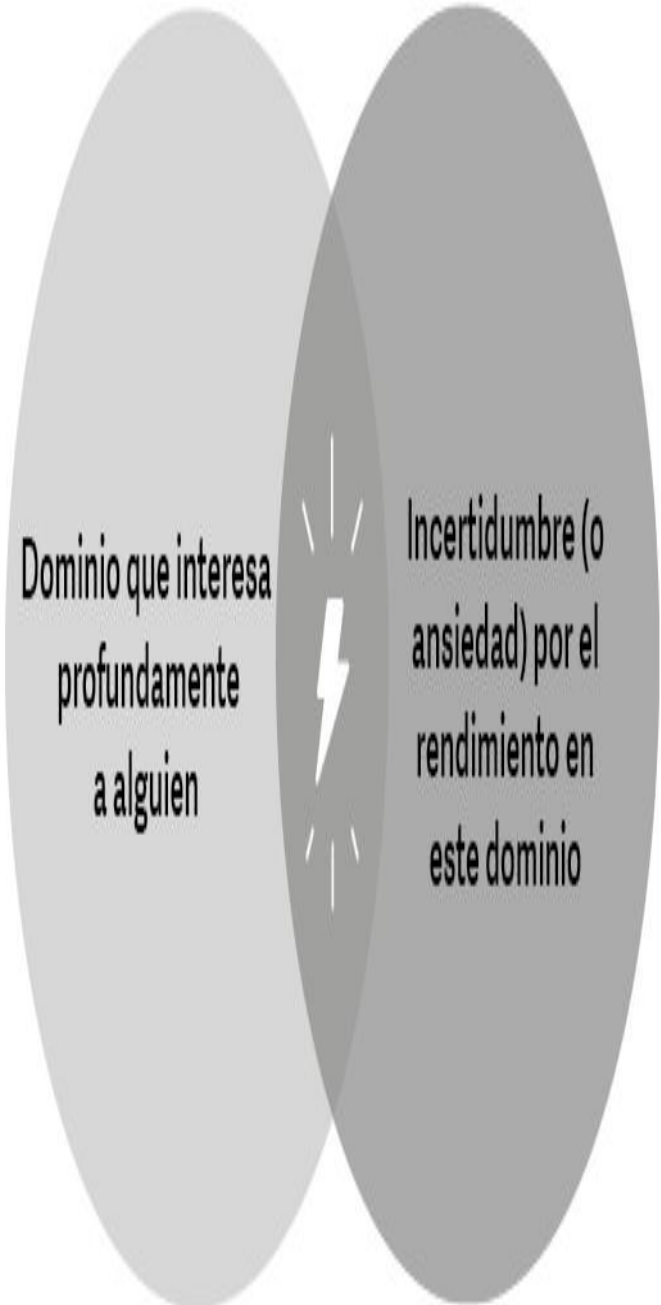
Consulta al final del libro los treinta y dos mensajes que afirman el éxito. Pero presta también atención a la vida cotidiana para aprender más. Cuando tienes una comunicación bidireccional positiva, ¿qué tiene mayor impacto? Prueba diferentes enfoques y observa lo que ocurre.

Las personas reaccionan de diferente modo según el contexto del mensaje, pero he aprendido que hay un enfoque aplicable a todo el mundo.

Lo que voy a decir a continuación puede utilizarse con contundencia, bien y mal. Es la primera vez que lo digo por escrito. Por favor, utiliza lo que sigue con la finalidad más noble que se te ocurra.

La comunicación bidireccional que tiene la máxima fuerza emocional posee dos características: se relaciona con un dominio que te interesa y se da en un área en laque te sientes inseguro. He creado una ilustración que pone de manifiesto ese espacio imbricado que llamo Zona de Fuerza.

Zona de fuerza de la comunicación bidireccional



Cualquier comunicación bidireccional que tengas con otros se verá amplificada en la Zona de Fuerza, porque esos otros se interesan por el asunto en cuestión y tienen dudas. Eso significa que puedes propiciar grandes Resplandores o proyectar serias sombras. Supongamos que ves a una madre primeriza tratando de tranquilizar a su criatura. Quiere ser una «buena» madre, pero como no tiene experiencia, se siente insegura. Si le dices: «¡Esa es una buena técnica! Es lo que hacía mi hermana con sus criaturas y es la mejor madre que conozco», la joven mamá se pondrá Resplandeciente.

Piensa, en cambio, en el impacto que produciría decir: «¿Quiere que lo intente yo? Parece que la criatura se siente mal». Uf. Está claro lo que entendería la joven mamá si oyera estas palabras: «Lo hace usted fatal». Las palabras en cuestión están en la Zona de Fuerza, pero son negativas y seguramente harían más daño del necesario. Y la mamá nunca te olvidaría, aunque por los peores motivos.

Un tema personal que cultivé el año pasado fue «fortalecer a otros en todas mis intervenciones». Incluso tengo un bonito cuadro en el despacho de mi casa con esas palabras escritas (gracias, Stephanie). Dedico los hallazgos de mi investigación a satisfacer esta aspiración y trato de fortalecer a otros estableciendo una oportuna comunicación bidireccional con las personas que me rodean: cuando una estudiante hace por primera vez una presentación en clase, cuando mi pareja me prepara un nuevo plato, y cuando alguien me llama para hacerme una pregunta relacionada con mi trabajo. En todas estas situaciones tengo una magnífica oportunidad para fortalecer a estas personas, porque se interesan por una cuestión y tienen dudas o inseguridad. Solo tengo que decirles algo positivo que sea sincero. La gente, muy a menudo, establece comunicaciones bidireccionales negativas en situaciones particularmente sensibles. «El principio de tu presentación es demasiado lento». «El pescado está un poco seco, ¿cuánto tiempo lo tuviste en el horno?» «Por la pregunta que me haces deduzco que no has leído mi trabajo».

¡No, por favor! No hagas eso.

Sé un buen ninja.

7. SOLUCIONAR PROBLEMAS Y REPETIR JUNTOS

Llegamos ya a la última etapa del Diseño Conductual. Repite siempre, ya se trate de diseñar un hábito o un comportamiento de ejecución

única. Si algo no funciona como te gustaría, da pasos concretos para encontrar el problema y solucionarlo.

Cabecilla

Cuando dirijas un grupo en un proceso de cambio, explica a sus miembros por adelantado que las primeras tentativas para crear hábitos podrían no funcionar. Diles que crear cambios duraderos es como comprar unos zapatos. No siempre aciertas con los primeros que te pruebas. Esta comparación refleja bien las expectativas correspondientes y no perderás credibilidad si no dan resultado los primeros planes que haces como cabecilla. Podrás corregir tus ideas sobre la marcha.

Explica el orden para solucionar problemas basándote en el Modelo Conductual:

«Si no funcionan nuestras tentativas de crear este hábito, tendremos que localizar y solucionar el problema, empezando por la incitación. Y no nos echaremos la culpa por carecer de motivación o fuerza de voluntad. Lo que hacemos es únicamente diseñar… y rediseñar. Si nos vemos obligados a recurrir a la fuerza de voluntad, es que vamos por mal camino. Si corregimos la incitación y simplificamos al máximo el comportamiento y seguimos fracasando, daremos marcha atrás y elegiremos otro comportamiento, uno que realmente queramos».

Ninja

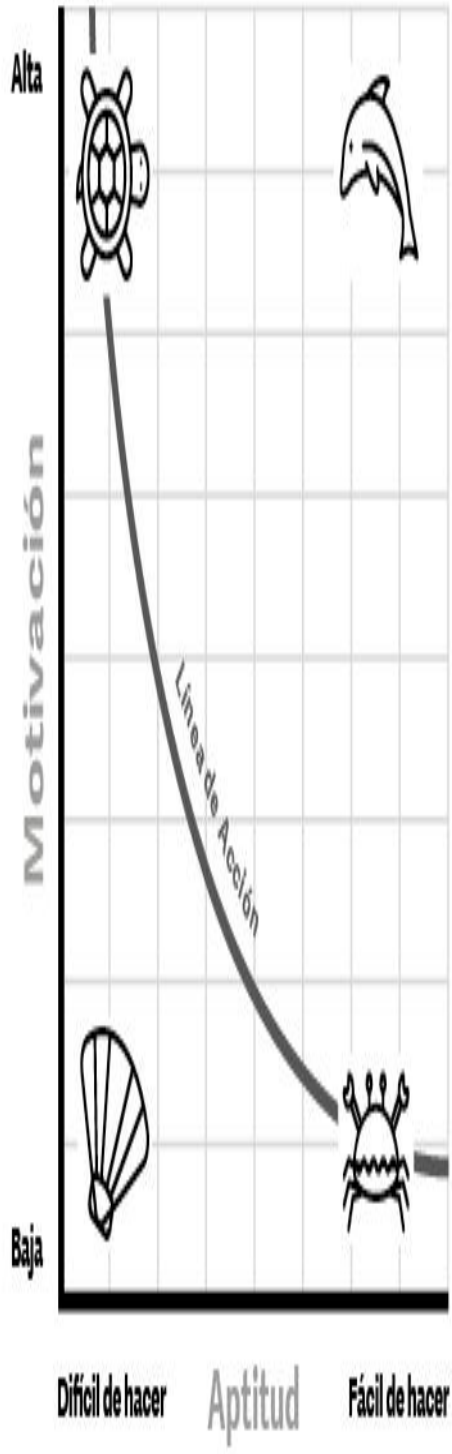
Si tienes que solucionar al estilo ninja un problema en un comportamiento de grupo, puedes enfocar el Modelo Conductual de otro modo. Como siempre, empieza por la incitación. Luego observa la aptitud. Y luego, como último recurso, preocúpate por la motivación. En una situación ideal te saltas la motivación y reconectas al grupo con un comportamiento nuevo para el que ya esté motivado.

La versión gráfica del Modelo Conductual puede aclarar los pasos que un ninja debería dar o evitar. Imaginemos que te encargan que tu grupo se inscriba en el programa de ejercicios de la empresa. Invitas a los compañeros a que participen en un reto de treinta días y la respuesta es catastrófica. Se inscribe menos del dos por ciento.

El primer paso que has de dar para encontrar y solucionar el problema es analizar la incitación. ¿Han recibido todos tu correo

electrónico con la invitación? A lo mejor fue a parar a la carpeta de correo basura. A lo mejor las bandejas de entrada se llenaron y se bloquearon. Busca otro medio para incitar a la inscripción, por ejemplo, con invitaciones telefónicas o notas manuscritas.

Si estás seguro de que el grupo ha recibido la incitación (tú en persona entregaste las notas manuscritas) y los resultados siguen siendo lamentables, ve al siguiente paso de la búsqueda. En casos como este me gusta detallar la situación utilizando partes separadas del Modelo Conductual.


Alta
Motivación
Línea de Acción
Baja
Difícil de hacer
Aptitud
Fácil de hacer

En el ángulo superior derecho imaginemos a todas las personas que han respondido a tu incitación y han aceptado el reto de los ejercicios. Llamo a este sector el de los delfines. Están motivados y tienen aptitud. Han ejecutado el comportamiento: aceptar el reto cuando se les incitó. En el ángulo superior izquierdo tenemos a las personas que no aceptaron cuando se las incitó. Están motivadas, pero el reto de los ejercicios, por el motivo que sea, les parece demasiado trabajoso. Llamo a este sector el de las tortugas.

En los ángulos inferiores de la derecha y la izquierda están las personas que no se sintieron motivadas para aceptar el desafío gimnástico. Son los cangrejos y las almejas. Los cangrejos tienen aptitud, pero no quieren ir. Las almejas no tienen ni aptitud ni motivación. Te esfuerzas para aumentar el número de los delfines, te concentras primero en las tortugas y utilizas la Cadena de la Capacidad para averiguar cómo facilitarles el comportamiento. Olvídate por el momento de los cangrejos y las almejas. No es probable que acepten el plan y no deberías perder el tiempo con ellos.

Cuando enseño esta sectorización en mi curso intensivo de instrucción, me doy cuenta de que es una de las intuiciones más aclaradoras y disruptivas que hay para que la gente aprenda Diseño Conductual. Los innovadores, a menudo, quieren resolver los cuatro sectores al mismo tiempo. O imaginan que hay que concentrarse en el sector más inmovilista, el de las almejas. Los dos procedimientos son erróneos. En Diseño Conductual ayudas a los demás a que hagan lo que previamente quieren hacer. Los cangrejos y las almejas no quieren participar en el plan de ejercicios. Los delfines y las tortugas sí. Por lo tanto, ayuda primero a los delfines y a las tortugas.

Cuando lo hayas hecho, busca una actividad diferente que guste a los cangrejos y las almejas, por ejemplo, jugar al tenis de mesa, afiliarse a un club de cocina o montar en bicicleta. O ponlos a un lado y haz ejercicio a tope con los delfines y las tortugas.

Sin embargo, hay una situación en que puedes hacer algo con los cangrejos (y quizá también con las almejas). Esta excepción se da cuando se trata de un comportamiento obligatorio, de algo realmente importante, como vacunarse contra la gripe. En esos casos (y solo entonces) puedes cambiar de táctica e intentarlo también con los cangrejos.

Si por la razón que sea debes conseguir que los cangrejos participen en el programa de ejercicios, busca una aspiración que sea acorde con la posibilidad de que se integren. Si tu campaña inicial

consistió en decir que el ejercicio era divertido y saludable al mismo tiempo, y ese eslogan les entra a los cangrejos por un oído y les sale por el otro, busca algo que sea importante para ellos. Puede que tengas que investigar un poco y, además, no todos los cangrejos tienen las mismas aspiraciones. Pero imagina que cambias tu eslogan así:

- Participa en el programa de ejercicios y recibirás entradas gratis para el concierto de los viernes.
- Participa en el programa de ejercicios y hablarás en persona con el director general.
- Participa en el programa de ejercicios y recibirás gratis el calzado deportivo.

En estos ejemplos no has repasado el Enjambre de Comportamientos ni has conectado a las personas con un comportamiento diferente. Has hecho lo que yo llamo Solución de la Abeja Reina. Mantienes el comportamiento (porque no puedes prescindir de él) y lo encuadras con otras aspiraciones. (Verás un ejemplo real de esto en el siguiente relato.)

Este uso sectorizado de mi Modelo Conductual puede proporcionarte a ti y a tu equipo una claridad sorprendente. Cuando explicas esta forma de pensar a tus compañeros de equipo, empiezas a elevarlos a la categoría de ninjas. Así podrán aplicar su energía a áreas en lasque obtendrán resultados y no perderán el tiempo yendo detrás de los cangrejos y las almejas.

A veces, el proceso de cambiar juntos se desarrolla de forma directa y tú y tu personal dais todos los pasos que he descrito. Pero la belleza del Diseño Conductual y de los métodos de *Hábitos mínimos* radica en que son flexibles. Y ahora que has visto a grandes rasgos el proceso de cambiar juntos, veamos cómo es en la vida real. Presentaré dos casos verdaderos y su título es «Historias de dos Transformaciones». El primer caso es un Cambio Estelar de Conducta y ya conocemos a sus protagonistas. El otro habla del empleo del método *Hábitos mínimos* para aumentar la resistencia en un centro de trabajo plagado de tensiones inevitables: un hospital.

Cambio familiar: vencer una discapacidad de aprendizaje

CLARIFICAR ASPIRACIONES Y RESULTADOS

Cuando la hija de Amy estaba en el jardín de infancia le diagnosticaron TDAH (trastorno por déficit de atención con hiperactividad). Un neuropsicólogo dijo que Rachel era la niña más lista, pero también la de conducta más dispersa que había visto en su vida. Amy sabía que su hija cavilaba mucho, pero era como si las ramificaciones de cada una de sus acciones mínimas la obligaran a moverse con la lentitud de los caracoles. Le costaba obedecer las indicaciones porque a menudo se perdía en sus pensamientos. Le costaba Dios y ayuda tomar una decisión. Pero casi todos sus profesores estaban de acuerdo en que podría salir adelante si encontraba el medio de controlar los pensamientos y procesarlos más deprisa, para terminar a tiempo un ejercicio o responder a una pregunta cuando se la hacían. En cuarto año estaba en Educación Especial y Amy hacía lo posible por ayudarla diariamente a terminar los deberes de clase, aunque lo único que quería Rachel era jugar a videojuegos o en la calle.

Como ya había utilizado *Hábitos mínimos* y el Diseño Conductual para ampliar su empresa y solucionar una relación difícil con su exmarido, Amy no vio razón por la que no utilizar lo que había aprendido para ayudar a Rachel. Lo primero que hizo fue averiguar las mayores aspiraciones de Rachel, lo que le costó cierto tiempo y preguntas imaginativas por parte de Amy. Resultó que sacar buenas notas, ganar la aprobación de la maestra y aprender las tablas de multiplicar no era tan importante para Rachel como hacer lo que deseaba en el momento. Amy siguió insistiendo hasta dar con el único porqué de Rachel que estaba detrás de lo que quería hacer y de lo que evitaba (hacer los deberes de clase). Sabiendo que encontrar la aspiración justa era la clave, Amy utilizó el método de la Abeja Reina: metió en el mismo saco los deberes de clase (una obligación) y una aspiración que Rachel ya tenía.

Amy me contó que el momento decisivo llegó cuando le dijo a Rachel: «Sé que hacer los deberes es una lata, pero ¿qué crees que ocurrirá si no aprendes a resolverlos?». Rachel contestó: «Creo que tendré más tiempo libre».

Y Amy repuso: «Es verdad. Pero ¿cómo te sentirás cuando acabe el curso escolar y los demás pasen a quinto y tú no?».

Las pupilas de Rachel se dilataron como platos.

«¿Y cuando sigas en cuarto año y los demás estén en sexto?».

Los engranajes mentales de la niña se movían a toda velocidad: era una idea nueva.

«Me sentiré mal».

«Muy bien, eso quiere decir que te gustaría terminar cuarto año y seguir al mismo ritmo que tus compañeros de curso. Eso está bien. Ahora sabemos lo que quieres y adónde quieres llegar, así que busquemos formas agradables de conseguir que eso ocurra».

Esta conversación resultó ser tan importante para Amy como para su hija. Lo que averiguó fue que Rachel no tenía verdadero interés por hacer los deberes de clase. Era Amy quien lo tenía. Lo que le interesaba a Rachel era estar a la altura de sus amigos de la escuela. Así pues, Amy puso esa aspiración en otra nube del Enjambre de Comportamientos y desde allí pudo hablar con Rachel sobre comportamientos concretos que pudieran ayudarla a alcanzar el resultado apetecido.

CONECTAR CON UN COMPORTAMIENTO CONCRETO

Puesto que hacer los deberes de clase al salir de la escuela era el comportamiento concreto del enjambre que daba comienzo a la aventura de cambiar juntas, Amy y Rachel empezaron por ahí.

ENCONTREMOS JUNTOS FORMAS DE EMPEZAR POR LO PEQUEÑO

El siguiente paso fue hacer más fácil el comportamiento de Rachel hacia los deberes. El principal obstáculo era su atención. Sus problemas de aprendizaje consistían en que le costaba mucho concentrarse en algo, sobre todo después de pasar un día en la escuela. Así que Amy probó a dividir los deberes de clase en ejercicios parciales. Hacían cosas en períodos de diez minutos: organizaban el material escolar en la mesa de cristal en la que la muchacha hacía los deberes o preparaban una lista de hojas de ejercicios que había que llenar. Entre un período de trabajo y otro hacían descansos de cinco minutos que dedicaban a saltar en la cama elástica del jardín. Probaron a utilizar tarjetas educativas y vídeos, y a hacer los deberes de clase en el ordenador y en papel. Y sobre la marcha reparaban los defectos que encontraban en la Cadena de la Capacidad.

Mientras tanto, Amy aclaraba el proceso mental a su hija y

asimilaba la respuesta de Rachel. Si esta retrocedía en algún punto, su madre hacía un trato con ella: lo intentarían al estilo de Rachel durante cinco días y al estilo de Amy durante otros cinco, y decidirían cuál funcionaba mejor. Amy se daba cuenta de que no solo ayudaba a Rachel a hacer los deberes, sino que además la enseñaba a experimentar y a gobernar su propio comportamiento. Estaba enseñando a su hija las Habilidades de Cambio.

ENCUENTRA TU INCITACIÓN

Encontrar en la rutina extraescolar de Rachel un espacio para hacer los deberes de clase fue un proceso crítico. Cuando esperaban a hacerlos después de cenar, fracasaban. Probaran las técnicas «facilitadoras» que probasen, Rachel estaba demasiado agotada para concentrarse. Por eso imaginaron que tenían que hacerlos inmediatamente después de la escuela. Con ese espacio como punto de partida, se volvieron cada vez más analíticas. Amy se sirvió del formato «Después de… haré tal y tal cosa» de la Fórmula de *Hábitos mínimos* para cada parte de los deberes de clase que abordaban. Probaron a avanzar introduciendo algunos entretenimientos y repitieron hasta que encontraron fórmulas que funcionaron: «Después de saltar en la cama elástica cinco minutos, sacaré de la mochila las hojas de ejercicios». Explorando juntas aprendieron que era importante dividir los deberes de clase en unidades menores, como organizar el material escolar, hacer listas de cosas pendientes y emprender tareas con divertidos arranques de actividad.

CELEBRAR VICTORIAS JUNTAS

Amy se preocupó igualmente por introducir momentos de celebración en las Fórmulas para el Hábito de los deberes escolares. Probaban a chocar las manos con entusiasmo, a bailotear y a pegar adhesivos para encontrar la celebración que mejor funcionaba en cada victoria. Niña bondadosa por naturaleza, Rachel ponía toda su alma en las celebraciones. Amy procuraba asimismo que estas conectaran limpiamente con el comportamiento que su hija acababa de realizar, para darle una fuerte sensación de Resplandor y vincularla más eficientemente con el nuevo hábito.

Rachel y Amy volvían continuamente al Enjambre de Comportamientos y añadían hábitos que ayudaban a la pequeña a hacer los deberes y a obtener con creciente frecuencia buenos resultados en la escuela. Algunos de esos hábitos acabaron formando parte de su vida escolar. En cuarto año crearon un hábito que ayudó a Rachel a organizar su tiempo y a completar tareas. La fórmula era «Después de llegar a casa (borde de salida: dejar la mochila), miraré la lista de los deberes de clase y apuntaré el tiempo que creo que tardaré en hacerlos». Ya había asimilado la celebración: cuando Rachel calculaba cuánto iba a tardar en hacer los deberes, se emocionaba por la cantidad de cosas que podía hacer aquella tarde con el resto del tiempo. No era más que un número escrito al principio de una lista, pero la ayudaba a administrar su tiempo. Rachel aprendió con creciente certeza lo que se tardaba en hacer determinadas tareas escolares y, en consecuencia, a priorizar los asuntos pendientes. Amy, al principio, la ayudaba a revisar estas estimaciones y le señalaba dónde había calculado mal, por qué se había equivocado y cómo podía rectificar. Ayudando a la niña a responsabilizarse de sus hábitos, Amy no tardó en estar en condiciones de volver a sus cosas. Esto redujo presión en sus relaciones, porque cuanto más hábil se volvía Rachel y más comprendía su aptitud y su motivación, menos necesitaba Amy involucrarse. Amy advirtió que esto, además, mejoraba la aptitud general de Rachel para administrar su tiempo, fuera en los asuntos relacionados con la escuela o en cosas como limpiar su habitación. Los hábitos adquiridos en el terreno escolar contagiaron otros aspectos de su vida.

Cuando pasó a sexto año (último de primaria), ya no fue a las clases de Educación Especial. No solo se integró bien en las clases normales, sino que se matriculó en cursos de enseñanza avanzada y terminó los estudios con honores.

Al empezar a utilizar *Hábitos mínimos* para ayudar a Rachel, Amy no esperaba conseguir aquella transformación. Ni siquiera lo había soñado. Solo quería que su hija encontrara un medio de aprovechar sus dotes naturales. Tampoco habría supuesto una tragedia que Rachel se hubiera estancado en cuarto año, pero Amy habría sufrido toda la vida si no hubiera ayudado a su hija a explotar todo su potencial. Y lo hizo con mucho tacto. Si hubiera aplicado una política de mano dura, el esfuerzo habría sido una fuente inagotable de tensión y ansiedad, y

es posible que al final hubiera fracasado.

Amy se entusiasmó tanto con la idea de cambiar juntas, y Rachel obtuvo tan buenos resultados, que Amy deseó haber conocido antes *Hábitos mínimos* para que sus dos hijos mayores hubieran tenido los mismos beneficios.

Problemas en el trabajo: Reducir estrés en el hospital

Hace unos años me contrató un importante hospital universitario para que solucionara el problema del *burnout* (agotamiento físico y emocional) que sufrían las enfermeras y losenfermeros. Invité a Linda, que ya era *coach* y preparadora de *Hábitos mínimos* , a que me ayudara. La petición de la dirección del hospital decía que aspiraba a «crear nuevos hábitos entre las enfermeras y losenfermeros para volverlos más resilientes». El enfoque positivo del trabajo era el término «resiliencia», pero todo el mundo sobreentendía que en realidad se trataba del *burnout* del personal, un amplio y creciente problema que se da en el personal de los hospitales y centros sanitarios en general.

Yo sabía que trabajar en un hospital era estresante. Las enfermeras y los enfermeros cuidan de personas enfermas. Por excelentes que sean los cuidados, algunos pacientes mueren, y los médicos, los pacientes y los familiares pueden llegar a hacer reclamaciones irracionales. Sin embargo, cuando aprendí más cosas sobre las enfermeras y la realidad de su trabajo, me quedé sin habla al comprender lo estresante que podía ser cada turno, los efectos que este estrés tenía en cada miembro del personal y cómo afectaba también a su vida personal.

Mientras Linda y yo dábamos clases por videoconferencia, veía a las enfermeras en mi pantalla. Unas estaban en su casa, en pijama, con los ojos hinchados, derrumbadas en el sofá, comiendo comida preparada. No parecían enfermeras preparadas para recibir a un nuevo paciente. Parecían superheroínas después de un dramático rescate: totalmente agotadas. En casa o en el trabajo, las enfermeras miraban fijamente a las cámaras de sus ordenadores con cara de cansancio.

Linda y yo queríamos ayudarlas en serio y Linda es una docente ideal porque es experta en utilizar *hábitos mínimos* para reducir el estrés. Las enfermeras entendieron perfectamente que si se cuidaban ellas (y se cuidaban entre sí), dispensarían mejores cuidados a sus

pacientes, pero no sabían cómo alcanzar esa aspiración.

Las iniciamos en el método *Hábitos mínimos* durante una hora semanal, en el curso de un mes, y a lo largo de la semana practicaban comportamientos pequeños, ideaban fórmulas, ensayaban series de amarres de hábitos, celebraciones y localización y solución de problemas.

Llegamos a conocerlas como personas. Nos enteramos de algunos hábitos que ya practicaban en el trabajo. Supimos que casi nunca hacían descansos durante la jornada laboral, que los programas de ordenador que utilizaban eran antiguos y exasperantes. Y lo que más me sorprendió fue que, por lo general, no probaban el agua durante los turnos de doce horas. Sabían que era una costumbre poco sana, pero en la cultura del hospital había algo que las impulsaba a rendir al máximo. Como no bebían agua, no necesitaban hacer una pausa en la sala de descanso. Creían que, de ese modo, podían atender a más pacientes y que sus colegas admirarían su dedicación.

Pero pagaban un alto precio por esta dedicación. Muchas, al acabar el largo turno, cuando volvían a su casa eran incapaces de tener una relación normal con sus cónyuges e hijos. Les dolía la cabeza y algunas tenían problemas para dormir.

Para facilitarles el aprendizaje de *Hábitos mínimos* ideé la herramienta Preparación de Fórmulas. Les indicamos a las enfermeras que elaborasen una lista de amarres (rutinas que ya seguían diariamente en el trabajo) en la parte izquierda de una hoja de ejercicios.

- Después de aparcar el coche…
- Después de entrar en el sistema del ordenador…
- Después de conocer a un paciente…
- Después de hacer un electrocardiograma…
- Después de responder a una señal de llamada…
- Después de lavarme las manos…

A continuación, Linda y yo trabajamos con las enfermeras para averiguar qué pequeños comportamientos podían practicar para reducir la tensión. Se nos ocurrió una lista muy larga e incluimos algunos, en formato Fórmula, en la parte derecha de la hoja de ejercicios.

- Respiraré profundamente.

- Sonreiré a quien tenga más cerca.
- Tomaré un sorbo de agua.
- Pediré ayuda.
- Diré: «Gracias».

Las enfermeras estaban ahora en condiciones de mezclar y acoplar los elementos de las dos listas. Emparejando un amarre de la izquierda con un Pequeño Comportamiento de la derecha, las enfermeras no tardaron en crear fórmulas que podían ensayar durante los turnos de trabajo. Y como se ayudaban entre sí, se contaban qué fórmulas funcionaban y cuáles no.

He aquí algunas fórmulas ideadas por ellas.

- Después de aparcar en el trabajo, cerraré los ojos y me relajaré respirando hondo tres veces.
- Después de fichar, me diré: «Hoy ayudaré a personas que realmente me necesiten».
- Después de conocer a un paciente, lo miraré a los ojos y le sonreiré.
- Después de encender el ordenador, tomaré un sorbo de agua.
- Después de la reunión de nuestro equipo, daré las gracias a la primera persona del turno de noche con la que hable.

Mi fórmula - Método Hábitos mínimos

Después de...	Cerraré...	Para meterme en la cabeza este hábito, inmediatamente:
apagar el ordenador en el trabajo	los ojos y me relajaré respirando hondo tres veces	

Momento de Amarre

Una rutina ya existente que te recuerde el Pequeño Comportamiento (el nuevo hábito).

Pequeño Comportamiento

El nuevo hábito que quieres adoptar, pero reducido a superpequeño y superfácil.

Celebración

Algo que haces para crearte un sentimiento positivo (yo lo llamo Resplandor).

Mientras enseñábamos a las enfermeras a poner en práctica el método *Hábitos mínimos* en el estresante trabajo que desempeñaban, advertimos que cambiaban juntas a pesar de estar muy cansadas y no disponer de tiempo.

Pero eso no es todo. Aceptaron el rito de la celebración. Dedicamos toda una clase a que entendieran cómo se celebran las pequeñas victorias y por qué debían celebrarlas. El resultado fue sorprendente. Las enfermeras se pusieron a celebrar los triunfos, tal como esperábamos, pero también se celebraban y se felicitaban entre sí: un breve aplauso para la compañera que tomaba un sorbo de agua, un choque de manos cuando una compañera se sentaba en la sala de descanso, un «¡Bien por ti!» cuando alguna se relajaba respirando profundamente.

Proseguimos entrenando a otros grupos del hospital, como al personal de urgencias y de administración. E hicimos una investigación formal para medir los efectos de *Hábitos mínimos* en el personal de enfermería.

Antes de empezar la formación, las enfermeras y los enfermeros habían rellenado un cuestionario anónimo sobre el estrés y la resiliencia. Tres meses después de terminar el cursillo, volvieron a responder a las mismas preguntas y los resultados revelaron mejoras estadísticamente importantes en esos aspectos.

- «Cultivo diariamente hábitos para reducir el estrés».
- «Llevo bien el tema de la tensión en el trabajo».
- «Practico todo el día técnicas para fortalecer la resiliencia».
- «Todos los días practico en el trabajo hábitos saludables».
- «Reconozco cuándo algo va bien en el trabajo».
- «Soy capaz de diseñar hábitos positivos en casa».

Linda y yo nos sentimos complacidos de que el método *Hábitos mínimos* hubiera servido para reducir un problema tan agobiante en el lugar de trabajo. Pero nos alegramos aún más de que nuestros esfuerzos hubieran servido para que los expertos en la salud estuvieran menos estresados, más sanos y más capacitados para socorrer a quienes lo necesitaban.

Y yo me llevé una sorpresa tremenda, pero no se debió a los datos de la investigación, sino a la impresión general que recibí: cuando

unas personas están estresadas, el tiempo las apremia, o se sienten agobiadas, no pueden hacer grandes cambios. Y es probable que ni siquiera lo intenten. Vi que *Hábitos mínimos* era el único camino realista que funcionaría en personas en esa situación. Y es posible que sea la única opción para ti y las personas que te rodean.

La imagen general

Cuando ves el mundo a través de las gafas del Diseño Conductual —y el comportamiento aparece como un rompecabezas que hay que resolver—, el reino de lo posible abarca mucho más que tu casa o tu oficina. Vivimos en un mundo con problemas grandes y pequeños. Creo que, con los principios del Diseño Conductual, practicando los métodos de *Hábitos mínimos* y con las Habilidades de Cambio a mano, tienes todo lo que necesitas para ponerte a resolver cualquier problema que se te presente. He visto a mis estudiantes y a los profesionales a los que he instruido utilizar el Diseño Conductual para enfrentarse a problemas que parecían inabordables. Si cambiar juntos significa intensificar tus relaciones, ayudar a tus hijos a alcanzar su potencial máximo o mejorar las condiciones laborales de personas con trabajos estresantes, espero que entiendas que con el enfoque justo casi cualquier cambio es posible.

El Diseño Conductual no es una aventura aislada. Cada hábito que diseñamos, cada pequeño triunfo que celebramos y cada cambio que hacemos repercuten más allá de nuestra vida personal. Con nuestras acciones reformamos a nuestra familia, nuestra comunidad y nuestra sociedad. Y ellas nos reforman a nosotros. Los comportamientos que perpetuamos trascienden. El Diseño Conductual no trata solo de perder cinco kilos de peso ni de apagar el teléfono durante la cena. Trata de llegar a ser la persona que queremos ser, y de crear la familia, el equipo, la comunidad, el mundo en el que queremos vivir.

Ejercicios mínimos para mejorar las Habilidades de Cambio de un grupo

EJERCICIO 1: EXPLICAR LOS FUNDAMENTOS DEL DISEÑO CONDUCTUAL

Paso 1: Pide a tu equipo de trabajo o a tu familia que se reúna contigo treinta minutos porque vas a enseñarles algo nuevo que ha inventado un científico de Stanford.

Paso 2: Muéstrales la hoja de ejercicios del Enjambre de Comportamientos o diles que dibujen una.

Paso 3: Diles que escriban en la nube una aspiración.

Paso 4: Diles que ideen al menos diez comportamientos que sirvan para realizar la aspiración. (Dales cinco minutos para que discurran, aunque es posible que necesiten tu ayuda.)

Paso 5: Diles que pongan una estrella junto a los cinco comportamientos que creen más efectivos para cumplir la aspiración.

Paso 6: Diles que tracen un círculo alrededor de los comportamientos que creen factibles. Los comportamientos con estrella y círculo serán sus Comportamientos Dorados. Explícales lo que significa eso.

Paso 7: Diles a los miembros del grupo que se cuenten sus Comportamientos Dorados y hablen sobre cómo podrían hacerlos realidad. Si pasas al diseño de nuevos hábitos, ayuda al equipo a utilizar el método *Hábitos mínimos* .

EJERCICIO 2: SOLUCIONAR JUNTOS UN PROBLEMA CON EL DISEÑO CONDUCTUAL

Paso 1: Di a tu equipo de trabajo o a tu familia que se reúna contigo treinta minutos para enseñarles algo nuevo que ha inventado un científico de Stanford.

Paso 2: Diles que piensen en una aspiración que comparta todo el grupo. Es posible que tu equipo de trabajo desee reuniones de más calidad. O puede que tu familia desee pasar más tiempo junta para dedicarlo a cada uno de sus miembros.

Paso 3: Elige una aspiración del Paso 2 y asegúrate de que todos entienden perfectamente lo que significa.

Paso 4: Diles a todos que encuentren los Comportamientos Dorados en relación con la aspiración del grupo. (Mira los Pasos del 2 al 6 del ejercicio anterior.)

Paso 5: Indícales a los miembros del grupo que cuenten a los demás un par de

Comportamientos Dorados. (Escríbelos para que todos los vean.)

Paso 6: Repasa la lista que has formado. Pregunta al equipo de trabajo o a la familia qué puede hacer conjuntamente para convertir en realidad cada Comportamiento Dorado. Haz que hablen y tracen un plan entre todos.

EJERCICIO 3: CREAR SUBGRUPOS SOBRE QUÉ COMPORTAMIENTO CAMBIAR

Paso 1: Averigua cuál es la aspiración de tu grupo antes de que se reúna. La aspiración, en el caso de un equipo de trabajo, podría ser más comunicación positiva o progresar en proyectos que importan realmente.

Paso 2: Elige tú solo con la varita mágica (también puedes buscar a alguien que te dé ideas) una serie de comportamientos.

Paso 3: Comprueba que los comportamientos sean concretos y escribe cada uno en fichas de 10 x 15 cm o en media cuartilla.

Paso 4: Reúne al equipo y explícale la aspiración.

Paso 5: Reparte las fichas de modo que cada miembro tenga la misma cantidad.

Paso 6: Orienta al grupo en una sesión de Mapeo Focal, según se describió anteriormente. Para más detalles sobre dirigir un Mapeo Focal colectivo consulta focusmap.info.

Paso 7: Cuando el equipo tenga una pequeña serie de comportamientos en el ángulo superior derecho (los Comportamientos Dorados), pregunta al grupo cómo podría hacerlos realidad.

Paso 8 : Debate y elabora un plan.

CONCLUSIÓN

Los pequeños cambios que lo cambian todo

En 2008 estuve en Ámsterdam para intervenir en una conferencia. Había pronunciado el discurso inaugural por la mañana y pasé el resto del día presenciando el desarrollo del acontecimiento. Tras la recepción vespertina, Denny y yo volvimos andando al hotel y nada más llegar sonó mi teléfono. Era un mensaje de texto de mi hermano. «Garrett muerto por sobredosis». Parpadeé y volví a leerlo. El mensaje era tan breve e iba tan dolorosamente al grano que supe que tenía que ser verdad. Pero mi primera reacción fue negarlo. Dije no una y otra vez, en voz cada vez más alta. Sentía la garganta agarrotada, pero conseguí explicar a Denny el contenido del mensaje. Hasta el día de hoy me cuesta repetir en voz alta aquellas palabras.

Garret era mi sobrino, el hijo de mi hermana Linda. Con veinte años todavía me llamaba Tío Bich y me daba un fuerte abrazo cada vez que nos veíamos. Era el más cariñoso de la familia y todo el mundo lo sabía. Incluso sus hermanos lo llamaban Niño de Oro, en broma y totalmente en serio. Le gustaban los girasoles y derrotaba casi a cualquiera en un concurso de comilones, sobre todo si se trataba de comer galletas de chocolate.

Por mi mente pasó un centenar de imágenes suyas, seguidas por un millón de preguntas.

¿Sobredosis? Había terminado la rehabilitación y hacía meses que no probaba nada. Creía que estaba limpio y desenganchado. ¿Qué había ocurrido? Denny y yo estábamos en silencio, sentados en el borde de la cama. Atónitos. Transcurrieron unos minutos espantosos. Sabía que mi hermana estaría sufriendo lo indecible, pero me encontraba en la otra cara del mundo. Vencí el estupor, arrinconé las preguntas y dije: «Hagamos el equipaje y volvamos a casa. Ya».

Denny se levantó y sacó las maletas. Llamé a recepción para averiguar con qué rapidez podíamos llegar al aeropuerto de Schiphol. Era poco más de medianoche. Lo metimos todo en las maletas, minutos después subíamos a un taxi y, cuando llegamos al aeropuerto, embarcamos en el siguiente vuelo a Las Vegas.

Linda es mi hermana mayor y en uno de los primeros recuerdos que tengo la veo de pie delante de una pequeña pizarra, en nuestra sala de estar, cuando yo tenía quizá tres años. Estaba sentado en una sillita y ella me estaba dando una lección muy importante: cuando la cinta adhesiva está mojada, no pega. Pegó en la pizarra un trozo de cinta seca, sumergió otro trozo en agua y quiso pegarla en la pizarra. El trozo mojado se desprendió y cayó al suelo. Linda dijo: «¿Lo ves, BJ?»

Mi hermana y yo siempre hemos tenido una relación especial, tal vez porque era mayor que yo o porque nuestras personalidades estaban en sintonía. A los dos nos gusta aprender y enseñar, y siempre encontramos la forma de que nuestro trabajo sea útil a los demás. Como seguramente habrás deducido de las anécdotas que he contado, Linda es cuidadora por vocación: ha tenido ocho hijos y ha sufrido más tragedias que nadie que yo conozca.

Cuando Denny y yo llegamos a Las Vegas, fuimos directamente a casa de Linda. Estuvimos allí mientras mi hermana y su familia hacían frente a la irreparable pérdida. Yo pronuncié el elogio fúnebre y fui uno de los que portaron el féretro.

Acabado el entierro, las amistades íntimas y los familiares acudieron a casa de Linda para darle el pésame y regalarle cazuelas de pollo. En cierto momento vi que Linda salía de la cocina y se dirigía al porche lateral. Un minuto después fui a buscarla. Cuando salí estaba oscureciendo. Vi a mi corpulenta hermana sentada en el patio de piedra. Estaba contra la pared, en posición fetal, abrazándose las rodillas. Se cubría la cara con una mano y por sus sacudidas comprendí que sollozaba. Me senté junto a ella y le pasé el brazo por los hombros. No sabía qué decirle, de modo que nos quedamos allí en silencio.

Luego me contó que había tenido necesidad de huir de la gente, del entierro, de la tremenda ausencia que sentía. Pero cuando salió al porche se dio cuenta de que no había ningún lugar al que huir. Y fue entonces cuando se vino abajo.

Linda había cuidado de mí no solo cuando era pequeño, sino

también cuando había pasado de la adolescencia a la vida adulta. Salí del armario a principio de los años 90, mientras era estudiante de posgrado, y mi hermana fue de las primeras personas en enterarse. Se lo tomó con más simpatía y afecto de lo que habría podido imaginar. La nuestra era una conservadora familia mormona, así que su actitud fue una auténtica hazaña de comprensión y humanidad. Le revelé un secreto que para una mujer piadosa era, como mínimo, emocionalmente complicado. Pero desde su punto de vista yo era su hermano menor y ella estaba allí para cuidar de mí. Así que aquel día, en su porche, supe que me tocaba a mí ser el cuidador. Antes de sentarme a su lado para consolarla, me dije: «La ayudaré en todo lo que haga falta, sea lo que sea».

En la superficie se trataba de un deseo puro y profundo: ayudar a alguien a quien quieres cuando está sufriendo. Pero para mí fue un momento estimulante que influiría en la orientación definitiva de mi trabajo y de mi vida. Y también en la del trabajo y la vida de Linda, según se vio.

Tras la muerte de Garrett, la playa de Linda siguió castigada por las tormentas. Los años posteriores a la pérdida del hijo estuvieron salpicados de dramas y luchas: a su marido le diagnosticaron un alzhéimer que avanzó con una rapidez devastadora, y la empresa de la familia se hundió y se declaró en bancarrota. Durante todo aquel tiempo me esforcé por ayudar a Linda todo lo que pude, pero en cierto momento se vio en una encrucijada. Había hecho de tripas corazón para obtener un máster y hacía trabajos de asesoramiento por todo el país, ayudando a padres de familia a moverse por el nuevo terreno de las redes sociales. Pero al cabo de unos años de ganar lo justo para llegar a fin de mes y harta de estar siempre de viaje y lejos de sus hijos, buscó otra cosa. Además, yo sabía que había otro factor igual de importante, y era que necesitaba más ingresos para mantener a su familia.

Por aquel entonces yo enseñaba a la gente, de manera individual, a utilizar *Hábitos mínimos* . Tenía miles de alumnos al año. No ganaba dinero con los cursillos, pero era divertido y la experiencia diaria me enseñaba mucho sobre la conducta humana.

Interaccionar con centenares de personas al día exigía tiempo, que era lo que menos tenía. Incluso cuando estaba de vacaciones o viajaba para dar una charla, necesitaba tiempo para instruir a personas de todo el mundo. Me gustaba que mis habituadores obtuvieran buenos resultados con mi método. Hablaban a sus amistades de *Hábitos*

mínimos y esas amistades se lo contaban a otras. Y la bola seguía rodando.

Aunque me sentía fabuloso todos los días, porque ayudaba a la gente, empecé a preocuparme porque aquella actividad me quitaba tiempo para ejercer mi verdadero trabajo, que era de índole académica. Pero no podía dar la espalda a los centenares de personas que se inscribían semanalmente en mi curso gratuito.

Y Linda necesitaba ayuda.

Era perfecta para *Hábitos mínimos* . Sabía un montón sobre Diseño Conductual (me ayudaba a dirigir talleres en Stanford), era muy buena docente y sentía vocación por la salud y el bienestar. Comprendí que formar asesores en el método *Hábitos mínimos* era una excelente manera de aprovechar las habilidades y pasiones de Linda. Y esperaba que fuera una fuente de ingresos para ella. Al mismo tiempo, quería crear un grupo experto de profesionales para instruir a todas las personas que se inscribían en mi cursillo gratuito de cinco días. ¿Sería una buena solución para ayudar a Linda y reducir la carga diaria que pesaba sobre mis hombros?

Lo fue, aunque entonces no me di cuenta de que iba a ser mucho más. Ya habrás leído en este libro las asombrosas victorias que consiguió Linda con *Hábitos mínimos* , pero trabajar con ella, hombro con hombro, para enseñar a otros el método *Hábitos mínimos* me permitió ser testigo de la lenta transformación de su vida. Fue algo impresionante de observar. La vi dominar las Habilidades de Cambio, la confianza que le daba este dominio y cómo todo esto cambiaba radicalmente su mentalidad. En el curso de seis meses la vi ayudar a otros a cambiar su vida mientras cambiaba la suya. Progresaba y prosperaba y, lo más importante, había recuperado la esperanza.

Lo que yo sabía por el personal que enseñaba *Hábitos mínimos* era que el método devuelve la felicidad. Es muy sencillo. Ayudas a los demás a cambiar su vida y ves el efecto positivo que causa todos los días. Hace que te sientas bien: te pone resplandeciente.

Linda es un ejemplo impresionante que puede servir de inspiración, un ejemplo de lo que te he explicado en este libro: que cambias mejor sintiéndote bien. Es la prueba viviente de una vida transformada.

En 2016 soñé que iba en un avión que caía en picado.

¿Temblaban todos los objetos de la carlinga? ¿Me agarraba del

brazo la persona que estaba a mi lado? ¿Gritaba todo el mundo? Seguramente. Pero lo que yo recuerdo es lo siguiente: sabía que iba a morir. Lo extraño era que no estaba asustado. Y lamento decir que no veía desfilar ante mis ojos la película que resumía los grandes momentos de mi vida. Por el contrario, sentía un gran pesar. Iban a perderse los grandes hallazgos que había hecho. A punto de morir en cualquier momento, solo pensaba en que no había cumplido con mi obligación de explicar la verdad sobre la transformación de la conducta. No había conseguido ayudar a millones de personas a estar más sanas y ser más felices.

Cuando desperté y comprendí que se trataba de un sueño, me dije: «Vaya, vaya. Sí que es extraño. Estaba convencido de que iba a morir en un accidente aéreo ¿y fue esa mi reacción?».

Capté el mensaje: necesitaba airear mis hallazgos a los cuatro vientos, y pronto. Necesitaba encontrar la forma de explicárselos a todo el mundo.

Hacía tiempo que tenía intención de escribir un libro, pero según parece otros proyectos consumían todo mi tiempo.

Dirigía el Laboratorio de Diseño Conductual de Stanford, todos los años impartía cursos nuevos, formaba a innovadores industriales y siempre estaba metido en media docena de proyectos.

El sueño fue una señal de alarma. Hasta aquel momento, el mundo solo conocía una pequeña parte de mi trabajo. Y lo que había allí no era tan accesible como quería que fuese. Mi trabajo en Diseño Conductual era difícil de encontrar *online* . Enseñaba y aplicaba mi trabajo todos los días, pero se limitaba a los cursos de Stanford y a las personas que asistían a mis cursos de instrucción sobre el tema. Los demás percibían algo vagamente solo cuando daba una conferencia o subía un comentario a las redes sociales. Peor aún, en el armario del despacho de mi casa, tenía ficheros y cuadernos de notas llenos de esquemas, diagramas e innovaciones relacionadas con el cambio de la conducta humana, una información a la que nadie tenía acceso.

Me dolía cuando la gente me enviaba correos electrónicos o me llamaba por teléfono para pedirme ayuda. Tenían proyectos valiosos y preguntaban: «¿Cómo podemos saber más de tu trabajo?». Yo respondía sin convicción: «Leed con atención lo que subo a mi cuenta de Twitter y buscad en Internet algunos de mis vídeos». La verdad es que en el fondo no tenía una respuesta. Y me sentía muy mal por eso. Entonces no podía ofrecerles nada que unificara los modelos y los métodos de Diseño Conductual. Nada que los estudiantes de Perú

pudieran utilizar para diseñar un mejor servicio de reciclaje. Nada que ayudara a los trabajadores sanitarios de las zonas rurales a diseñar un programa de inmunización efectivo. Nada que las familias pudieran utilizar para mejorar su vida. Nada como un libro.

El sueño del avión me ayudó a comprender que, así como *Hábitos mínimos* había ayudado a mi hermana, podía ayudar también a la hermana, el hermano, la madre, el padre, el hijo, la hija de cualquier otra persona. Sabía que esas ideas podían ayudar a todo aquel que se sintiera derrotado por lo que la vida le hubiera echado encima. A todo aquel que estuviese sumido en la vergüenza y el autorreproche. A todos los que sabían quiénes querían ser y qué vida querían llevar, pero no sabían cómo conseguirlo. A todo el que dudaba de entrada que era posible cambiar de modo significativo.

Si yo hubiera renunciado a *Hábitos mínimos* hace años y no me hubiera decidido a ayudar a mi hermana, es posible que hubiera pasado por alto una gran verdad: mi trabajo en Stanford y con capitanes de empresa era importante, pero no es eso lo que cambia el mundo.

Lo cambias tú.

No hablo de darse la mano y cantar el *Cumbayá* . Hablo de mirar las cosas cara a cara y de poner las cartas sobre la mesa.

Ya sabes que los hábitos que creas con el método *Hábitos mínimos* distan de ser insignificantes: son muy potentes.

Los hábitos pueden ser las unidades menores de la transformación, pero también son las más básicas. Son los primeros círculos concéntricos del cambio que irán ampliándose. Piensa en eso. Una persona empieza un hábito que crece hasta ser dos hábitos que crecen, hasta ser tres hábitos que cambian una identidad, que inspira a una persona querida, que influye en su grupo de colegas y cambia su mentalidad, que se extiende como un reguero de pólvora y ejerce un efecto disruptivo en una cultura de impotencia, que dota de poder a todos y cambia el mundo lentamente. Empezando por lo pequeño contigo y tu familia, inicias un proceso natural que puede crear una marea de cambios.

Cuando sueño realmente a lo grande (y ocurre con frecuencia), pienso que el Diseño Conductual puede desempeñar un papel en crear los cambios a gran escala que el mundo necesita, invirtiendo la espiral de fracasos que hoy es moneda corriente. ¿Y si hubiera modelos de comportamiento seguros y métodos efectivos de cambio que fuesen de conocimiento público y se practicaran habitualmente? El potencial

para cambiar sería enorme. Los niños podrían aprender el Resplandor y aplicarlo durante toda su vida. Los trabajadores sanitarios de todo el mundo aprenderían a ayudar a sus pacientes a resurgir con hábitos sanos y a utilizar esas mismas ideas para ayudarse a sí mismos a vencer mejor el estrés. Las reuniones empresariales de los lunes por la mañana podrían ser más productivas enfocando los problemas laborales desde el punto de vista del cambio de la conducta. Los innovadores podrían utilizar el Diseño Conductual para crear productos que ayuden a las personas a transformarse y ser mejores. Los políticos y funcionarios podrían transformar más fácilmente los problemas abstractos en comportamientos concretos y, en consecuencia, dotarían a sus comunidades de más capacidad para crear soluciones y ponerlas en práctica.

Este futuro puede estar a unos años de distancia, pero la buena noticia es que podemos empezar a cultivar ya una cultura del cambio. Uno de los medios más rápidos de disparar esta reacción en cadena es que tú mismo inicies a la gente en el estilo de pensar y practicar el Diseño Conductual. Es algo que puedes hacer por la noche durante la cena: hablar con tus amistades y con tu familia sobre lo que has aprendido en este libro. La base de la transformación colectiva es compartir el conocimiento del cambio. Cuando enfocas un problema desde una perspectiva común segura, puedes resolverlo más rápida y eficazmente. Y aquí es donde brilla el Diseño Conductual. Cuando un equipo de trabajo aprende mis modelos, adquiere un estilo colectivo de pensar en el comportamiento y de hablar sobre el cambio. Con estos métodos, se aprende un estilo colectivo de diseñar el cambio a un nivel concreto y práctico. Y los hace más eficientes, más impactantes y reduce el conflicto, lo cual impide malgastar un tiempo valioso. Con tu ayuda, todos los de tu círculo podrán recoger los beneficios de tener una perspectiva colectiva sobre el funcionamiento del comportamiento humano y las formas de diseñar el cambio.

He aquí cómo puedes ayudar a crear una cultura de cambio ya mismo.

CON LA COMUNICACIÓN

- *Entabla conversaciones sobre cambiar con las personas que te rodean* . Explica los aspectos más importantes de este libro: por ejemplo, mis máximas.

- Ayuda a las personas a hacer lo que ya saben que quieren hacer.
- Ayuda a la gente a sentirse eficaz.

Para hacerlo más personal, puedes adaptar las dos máximas del siguiente modo:

- Ayúdate a hacer lo que sabes que quieres hacer.
- Ayúdate a sentirte eficaz.
- Explica lo que consideres más útil de este libro. Puede que te acuerdes del ejemplo del jardín para hablar del funcionamiento de los hábitos: que nuestros hábitos son un paisaje siempre cambiante que podemos cuidar diseñando o descuidar por nuestra cuenta y riesgo. Y que empezamos un hábito plantando una semilla en un lugar propicio y regándola. Como jardineros de nuestros hábitos, no seremos perfectos. Habrá ensayos y errores, y no pasará nada. También es posible que recuerdes el símil de la cuerda anudada para hablar de deshacer malos hábitos. Esta sencilla imagen refleja las expectativas justas de cómo deshacernos de un hábito y también es muy eficaz para ayudar a la gente a olvidarse de la vergüenza y los autorreproches. Estas ideas son fáciles de explicar y predisponen a la gente a pensar en los cambios y los hábitos de un modo nuevo, preciso y útil.

CON LOS HECHOS

- *Enseña a otros el Resplandor y oriéntalos* . Explica que es un término de nuevo cuño para describir una emoción profunda. Detalla qué se siente con él y qué hace (contactar con nuevos hábitos). También puedes explicar cómo celebrar cosas. Y celebrar activamente comportamientos ajenos cuando los demás hagan algo positivo. Puedes crear Resplandor en cualquier momento, incluso (especialmente) cuando los triunfos son pequeños. Tu hija elige un juguete nuevo (entre varias docenas): aplaude o dale un abrazo.

- *Comparte este libro o sus ejercicios* . Entra en la red, bájate mis plantillas del Enjambre de Comportamientos y utilízalas con amistades y familiares. Verás que los pequeños ejercicios de este libro son herramientas efectivas de aprendizaje en el trabajo, la iglesia o la escuela.

- *Crea una tradición familiar de cambio positivo* . Empieza ya, aunque te parezca difícil. Explicando el método *Hábitos mínimos* y la idea del Resplandor, puedes empezar hoy mismo a apoyar a otros para que cambien. Conforme aprendes y practicas el cambio en grupo, creas un duradero legado de empoderamiento.

En 2007 di el que seguramente es mi curso más famoso, ese que el *New York Times* llamó «Curso de Facebook». Facebook acababa de lanzar su plataforma de alojamiento de aplicaciones y yo dirigí un nuevo curso en Stanford para explicar que el empleo cotidiano de las redes sociales podía influir a otros. Con aquella temprana versión de mis principios y procesos, los estudiantes crearon aplicaciones y las lanzaron gratuitamente en el mundo real (de las redes sociales). Obtuvieron mejor resultado del que habría podido imaginar. En menos de seis meses, los estudiantes, sin gastar ni un céntimo, atrajeron a más de veinticuatro millones de personas. Entonces advertí el impresionante potencial que tenía el Diseño Conductual para cambiar el mundo y la tremenda responsabilidad que comporta.

En este libro he explicado algunas ideas importantes sobre cómo pensar y diseñar el cambio del comportamiento. Por su enfoque, se parece a muchos descubrimientos innovadores: todo principio universal que se descubre tiene potencial para ser utilizado beneficiosa o perjudicialmente. Puedes utilizar los principios básicos de la química para fabricar fertilizantes y medicamentos que salvan vidas, pero también para fabricar armas químicas.

Terminado el curso de Facebook, me concentré inmediatamente en el uso de la influencia social tecnológicamente mediatizada para conseguir el bien más ambicioso y preciado de todos: la paz universal. Menos de tres meses después inauguraba en Stanford otro curso que titulé «Tecnología de la Paz» e invité a los estudiantes a que acudieran. El trabajo prosiguió después de acabado el curso y continúa en la actualidad en laboratorios y centros de investigación de

todo el mundo, con el título de «Innovación por la Paz»; su sede está actualmente en La Haya.

A un nivel menor, pero con los mismos nobles ideales, fuera de Stanford me he dedicado a enseñar a los innovadores a crear productos que promuevan el bienestar, la seguridad económica y las prácticas sostenibles. Dedicarme a hacer el bien es algo natural en mí. Crecí en una tradición religiosa que me dejó claro lo siguiente: donde mucho se siembra, mucho se cosecha. Siempre he creído en eso.

Reconozco que he sido afortunado en mi trabajo. La gente, con los años, me ha abierto puertas, me ha planteado problemas y me ha inspirado. En consecuencia, he podido dedicar mi investigación, mis esfuerzos innovadores y mi vida a descubrir y racionalizar los modelos y métodos que has aprendido aquí, incluido el método *Hábitos mínimos* . Es como si hubiera estado componiendo un rompecabezas, pieza por pieza. Y cuando vi que todas encajaban, reconocí algo nuevo, pero al mismo tiempo muy familiar.

Luego tuve el sueño del avión y comprendí que no había sabido comunicar gran parte de mi trabajo. Y me sentí muy molesto por ello. Creo que no es ético tener potencial para hacer el bien y no utilizarlo en beneficio de la humanidad. Es como encontrar una cura para el cáncer y guardarla en tu caja fuerte.

Pero siento una gran gratitud y una profunda emoción porque este libro es ya una realidad y está en tus manos. (Y me alegro mucho de dormir mejor.) Si tuviera hoy el sueño del avión, no sentiría pesar. Y ardo en deseos de ver cómo utilizarás estos modelos y métodos para ser más feliz, ayudar a cuantos te rodean y hacer del mundo un lugar mejor.

Creo que este libro te da todo lo que necesitas para resolver todos los problemas que se te presenten y hacer realidad cualquier sueño que aún no hayas podido llevar a cabo. Dispones ya de un sistema para cambiar, lo cual significa que no tendrás que conjeturar ni dar palos de ciego. Puedes diseñar cualquier aspiración o resultado que desees.

Pero eso no es todo. Ahora estás en condiciones de filtrar y eliminar todos los malentendidos que circulan sobre los hábitos y la conducta humana. Porque ahora sabes cómo funciona el comportamiento, sabes a qué hay que prestar atención y dedicarse, y qué pasar por alto y descartar. Si recibes un correo electrónico de una amistad que te recomienda un programa de ejercicios o una dieta, un rápido vistazo te dirá todo lo que necesitas saber. ¿Te ayudará a hacer

lo que sabes que quieres hacer? ¿Te ayudará a sentirte eficaz? Las respuestas a estas preguntas son liberadoras, porque si el programa que te ofrecen no satisface esos dos requisitos, no merece que te molestes.

La calidad de nuestra vida en el planeta Tierra depende de las decisiones que tomamos todos los días, decisiones sobre cómo emplear el tiempo, cómo vivir la vida y, lo más importante, cómo nos tratamos a nosotros mismos y a los demás. Me entristece ver que la gente parece hoy más amargada, dividida y agobiada que nunca. Como comunidad global, estamos cada vez más desconectados de nosotros mismos y de los demás. El primer paso para remediar lo que nos aqueja es desear sentirnos mejor.

Los hábitos son medios para llegar a este fin.

Nos enseñan Habilidades de Cambio, nos impulsan hacia nuestros sueños y ponen más Resplandor en el mundo. Al desear las emociones del triunfo y aumentar la bondad de la vida cotidiana, hacemos que el mundo sea más radiante para nosotros mismos y para los demás. Desterramos la cohibición y la culpabilidad, nos liberamos a nosotros mismos y a otros que han soportado una vida llena de autoacusaciones.

Las transformaciones más profundas que has visto descritas en este libro no se refieren a la formación de hábitos aislados, sino a modificaciones fundamentales de la experiencia. Se refieren a pasar de sufrir a sufrir menos. De tener miedo a sentir esperanza. De estar abrumados a sentirse con fuerzas. Son cambios que se produjeron porque Amy, Juni, Linda, Sarika, Sukumar, Katie, Mike y otros decidieron sentirse bien y utilizaron este deseo como palanca para conseguir cambios mayores. Gracias a eso superaron circunstancias devastadoras, disfunciones cíclicas y años de autorreproches. Recuperaron el control de su vida y descubrieron lo que todos somos capaces de hacer: pequeños cambios que lo cambian todo.

En los apéndices te he preparado material adicional. Si te interesan más herramientas y recursos —estudios de casos, hojas de ejercicios y resúmenes didácticos—, los encontrarás en TinyHabits.com/resources .

AGRADECIMIENTOS

Este libro se ha hecho realidad sobre todo porque poco después de tener el sueño del avión, Doug Abrams me localizó, me convenció para que almorzara con él en Stanford y me sugirió que difundiera mi trabajo en forma de libro (por fin). Doug me dio indicaciones valiosísimas sobre cómo se escribía y publicaba un libro, y en este sentido fue más que un agente literario de primera categoría. Se convirtió en un amigo y una fuente de inspiración incesante. Muchísimas gracias, Doug.

Doug me presentó a Lauren Hamlin, que pasó a ser mi colaboradora más estrecha en el proceso de transformar mis ideas, investigaciones y experiencias en una serie de páginas de prosa decente. Aportó el rigor de la Costa Atlántica a mi optimismo de la Costa Pacífica y juntos creamos este objeto —un libro— que superó todas mis expectativas. Trabajar con Lauren fue un placer. Sé que durante el tiempo que trabajamos juntos hizo sacrificios personales para que estas ideas llegaran a tus manos y —espero— también a tu corazón y a tu mente. Lauren, decirte «gracias» no es ni la milésima parte de lo mucho que aprecio lo que has hecho por mí.

Mi más sincero agradecimiento también para Lara Love, por ayudarme a cumplir todas mis obligaciones con este libro y por orientarme en momentos críticos. Agradezco igualmente la escrupulosa labor de Katherine Vaz, que repasó cada palabra, cada idea y cada transición. Admiro el tacto que desplegabas cuando tenías que darme malas noticias y el empeño que ponías cuando me ayudabas a expresar mejor cada idea.

Tengo una deuda de gratitud eterna con todo el equipo editorial de Houghton Mifflin Harcourt, en particular con Bruce Nichols. Gracias por la confianza que pusiste en mi trabajo y por tu entusiasmo en presentar al gran público mis hallazgos sobre el comportamiento humano. Trabajar contigo y con tu equipo ha sido divertido y estimulante.

También me gustaría dar las gracias a todos los correctores de estilo, maquetadores y editores que han puesto el libro en el mercado internacional: a Joel Rickett de Ebury por sus observaciones sobre la presentación del material; a Caspian Dennis, Sandy Violette y el equipo de Abner Stein; a Camilla Ferrier, Jemma McDonagh y el equipo de Marsh Agency.

Mucho antes de lanzarme a la preparación de este libro hubo personas que me ayudaron a avanzar en mi trabajo. Doy las gracias a Tanna Drapkin, colaboradora y amiga desde hace mucho. Durante muchos años hemos trabajado juntos en Stanford y otros lugares y siempre me ha dado fuerzas en campos en que me sentía débil y energías en momentos en que me sentía agotado. Nadie ha apoyado tanto mi trabajo ni tan totalmente como Tanna.

En la Universidad de Stanford aparecieron con el paso de los años otras personas que apoyaron mis investigaciones, mi enseñanza y mis innovaciones. Fueron muchas las que me inspiraron y me abrieron oportunidades y por eso debo mencionar aquí a Byron Reves, Terry Winograd, Roy Pea, Keith Devlin, Martha Russell, Phil Zimbardo y al difunto Cliff Nass. Estoy igualmente en deuda con otras personas de Stanford que me ayudaron en distintas cuestiones, tal vez sin que se dieran cuenta: Jennifer Aaker, John Perry, Tom Robinson, Bill Verplank, Tina Seelig y David Kelly.

Cuando hice público *Hábitos mínimos* , subiendo en 2011 una sencilla invitación a las redes sociales, no sabía que iba a acaparar gran parte de mi vida profesional y personal. Estoy en deuda con los primeros partidarios y defensores del método *Hábitos mínimos* , sobre todo con Liz Guthridge y Linda Fogg-Phillips. Hay más personas —millares, en realidad— que se unieron a mi programa y aportaron ideas y comunicación bidireccional. En realidad, a lo que encuentres en este libro han contribuido personas de todo el mundo.

Un agradecimiento especial a las personas que me contaron sus casos mientras escribía el libro. Unos casos aparecen aquí y otros no. De todos modos, sus experiencias y sus ideas mejoraron el libro y lo han hecho más ameno. Mis más sinceras gracias a Mike Coulter, Emily E., Mallory Erickson, Juni Felix, Linda Fogg-Phillips, TJ Jones, David Kirchhoff, Shirisha N., Margarita Quihuis, Sukumar Rajagopal y Amy Vest. También quiero expresar mi agradecimiento a otras personas que me contaron casos y ejemplos de la vida real: TJ Agulto, Kevin Ascher, Ginger Collins, Roller Derby, Renee Schieferstein, Joe Dimilia, Mark Garibaldi, Jonny Goldstein, Kate Hand, Brittany Herlean, Manjula

Higginbotham, Maya Hope, Roger Hurni, Judhajit «JD» De, Brendan Kane, Erin Kelly, Ellen Khalifa, Glen Lubbert, Kevin McAlear, Jasmine Morales, Gemma Moroney, Barry O'Reilly, Steve Peterschmidt, Mary Piontowski, Shirley Rivera, Ramit Sethi, Wingee Sin, Michael Stawicki, Khadija Tahera, Renee Townley, Michael Walter y Bert Whitaker.

Igualmente, mi más profundo agradecimiento a mi colega Stephanie Weldy, que me ayudó en los momentos más urgentes y en todos los no urgentes del proceso de redacción. Me despejaba el camino casi todos los días. Repasaba las entrevistas —personas reales, casos reales— y me ayudó a dar forma y tono a este libro.

Los expertos a quienes adiestré en el método *Hábitos mínimos* han sacado adelante el libro por medios demasiado numerosos para mencionarlos. Si eres *coach* diplomado en *Hábitos mínimos* , te doy las gracias por invertir tiempo en mis métodos y por los esfuerzos que has dedicado a hacer que este libro sea mejor para todos. Estoy seguro de que el nombre de muchos *coaches* influyentes se me quedará en el tintero (pido perdón por ello), pero no quiero dejar de mencionar a algunos muy adelantados que me vienen a la cabeza mientras escribo esto: Amy Vest, Juni Felix, Linda Fogg-Phillips, Edith Asibey, Joshua Bornstein, Kristiana Burke, Mike Coulter, Judhajit «JD» De, Charlie Garland, Jonny Goldstein, Kate Hand, Katherine Hickman, Manjula Higginbotham, Joshua Hollingsworth, Jason Koprowski, Shelley Lloyd-Hankinson, Martin Mark, Ruby Menon, Shirley Rivera, Christine Silvestri, Dave Spencer, Deb Teplow, Erwin Valencia, Stephanie Weldy, Michelle Winders y Misako Yok.

Quisiera dar especialmente las gracias a los expertos en emociones humanas que inspiraron y orientaron una parte fundamental de este libro: James Gross, Lisa Barrett Feldman, Aaron Weidman y Michele Tugade. Gracias a todos por dedicar su valioso tiempo a ayudarme.

En lo que se refiere a la investigación general —responsable de que yo haya presentado datos exactos—, son muchas las personas con las que he contraído una deuda de gratitud y entre ellas debo mencionar a Elena Márquez Segura, a Brad Wright y a David Sobel. (David, además, fue quien sugirió el nombre de Ola de Motivación, hace muchos años, en uno de mis cursos de instrucción.)

Antes de llegar a Stanford tuve la suerte de contar con profesores y tutores que influyeron en mi pensamiento y me alentaron a dominar habilidades valiosas. Estas personas abrieron las primeras puertas a lo que has encontrado en este libro: Donna McLelland, Clayne Robison,

Kristine Hansen, Don Norton, Bill Eggington, Chauncey Riddle y John Sterling Harris.

También quisiera expresar mi agradecimiento a una larga serie de personas que me han apoyado de cerca y de lejos: David Ngo, Derek Baird, Michael Fishman, Ramit Sethi, Rory Sutherland, Jim Kwik, Joe Polish, Tim Ferriss, David Kirchhoff, Amir dan Ruben, Mark Bertolini, Partha Nandi, Vic Strecher, Kyra Bobinet, Jeffrey Bland, Mark Thompson, Rajiv Kumar, Sohall Agha, Ted Eytan, Tom Blue, Benjamin Hardy, Julien Guimont, Jason Hreha, Hiten Shah, Dean Eckles, Margarita Quihuis, Maneesh Sethi, Tony Stubblebine, Vishen Lakhiani, Barry O'Reilly, Andrew Zimmermann y Esther Wojcicki.

Quiero dar las gracias a las amistades de Maui que me mantuvieron centrado, activo y optimista mientras duró la redacción de este libro. (Vivía en Maui cuando escribí la mayor parte, y sí, fue una experiencia maravillosa.) Vaya mi agradecimiento para Dorothy, Jenn, Mitch, Bob, Wanda y otros amigos por sus visitas y sus estímulos. También quisiera dar las gracias a los surfistas y surfistas de pala del equipo de Kihel Cove, me refiero a los habituales de la «patrulla del alba»: Tommy, Glenn, Brandice, Dana, Jeff, Rosie, Mitch, John y los demás. Cuando surfeaba con ellos todas las mañanas, hablaba poco de este libro, pero su *aloha* y sus estímulos vigorizaban mis mañanas de tal modo que podía trabajar con intensidad el resto del día. *Mahalo* a todos.

Quiero dedicar un agradecimiento especial a mi hermana Linda, cuya generosidad a la hora de compartir sus experiencias y dolores en la difusión de novedades es poco menos que pasmosa. Mi hermana mayor ha vuelto a impresionarme. Un agradecimiento igual de sincero a mis padres, Gary y Cheryl Fogg. Han estado animándome diez años para que escribiera este libro. Incluso en las primeras etapas del Modelo Conductual y *Hábitos mínimos* me proporcionaron una ayuda y una orientación que resultaron recíprocas. Como todo el mundo puede imaginar, cuando se trata de mi vida y de mi influencia en el mundo, mi familia ha sido siempre mi principal apoyo.

Por último, un fuerte abrazo para el compañero de mi vida, Dennis Bills, que ha soportado durante más de veinte años todas las etapas de mi obsesión por el comportamiento humano. Aparte de tenerme alimentado y contento, se ha sometido cariñosamente a incontables experimentos personales y ha soportado más conversaciones sobre *Hábitos mínimos* , Diseño Conductual, el Modelo Conductual, etc., etc., de lo humanamente permisible. Su inquebrantable apoyo me dio

superpoderes para investigar, aprender, aplicar y enseñar lo que he aprendido a miles de personas, y a ti, lector/lectora de este libro.

APÉNDICES

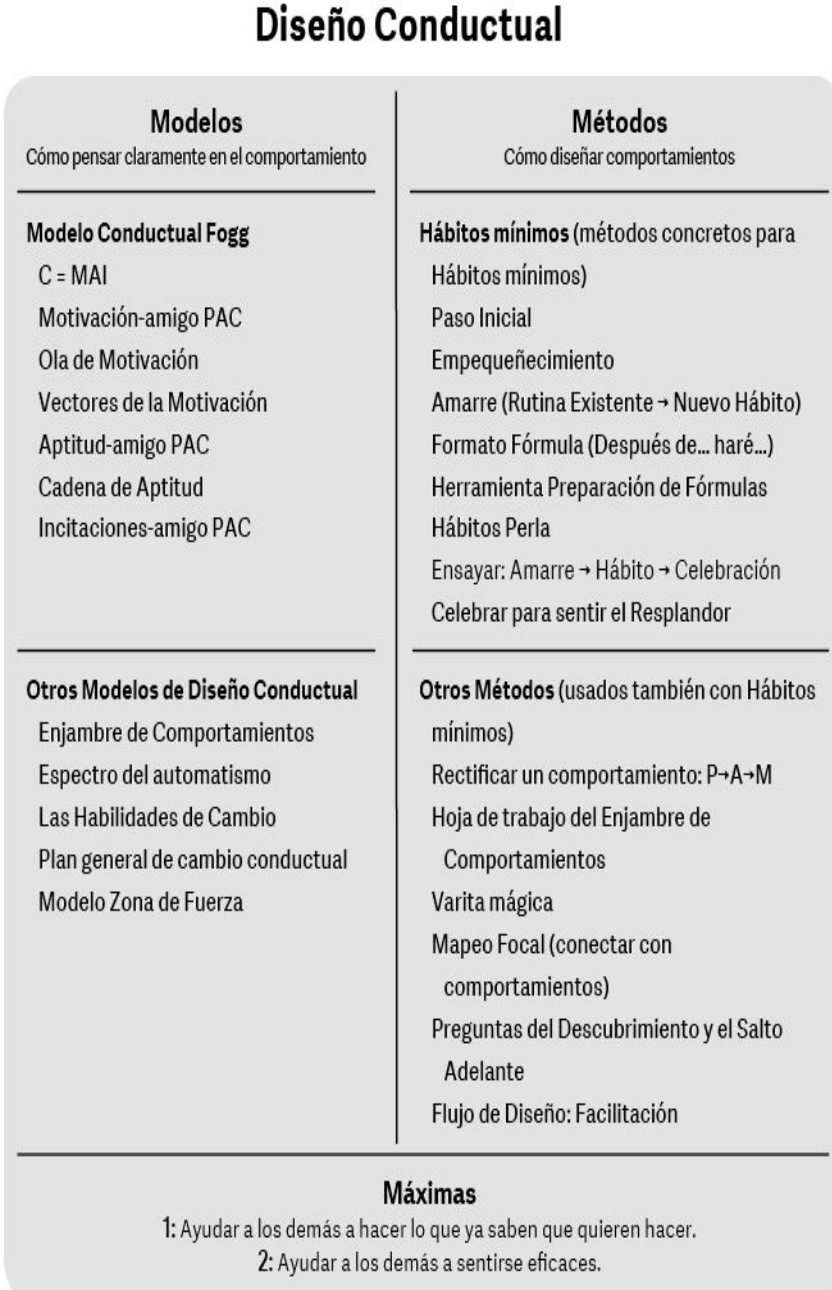
He incluido estos apéndices para ayudarte a entender mi trabajo y que puedas aplicarlo mejor.

Para más referencias y recursos relacionados con este libro, consulta TinyHabits.com/resources .

¡Disfrútalo!

Diseño conductual: Modelos, métodos y máximas

La siguiente tabla es un resumen visual de algunos modelos, métodos y máximas del Diseño Conductual para ayudarte a entender mejor los conceptos generales. Si quieres utilizarla (o una versión más reciente) en tus proyectos laborales o en tus cursos, por favor, consulta BehaviorDesign.info para saber cómo se hace.



Modelo Conductual Fogg

Si quieres utilizar este diagrama o una versión del mismo, por favor, solicita el permiso correspondiente en BehaviorModel.org . Además,

encontrarás otras versiones de este diagrama en la página web de Modelo Conductual (Behavior Model).

Enseñar el modelo conductual Fogg

El plan de dos minutos

Paso 1: Introducción

El Modelo Conductual Fogg sirve para explicar cómo funciona el comportamiento. No tardaremos más de dos minutos.

Hay comportamiento cuando coinciden en el tiempo tres factores: la Motivación, la Aptitud y una Incitación.

Paso 2: Dibujar el diagrama

Puedes visualizar el modelo en dos dimensiones. La línea vertical señala el nivel de Motivación para llevar a cabo un comportamiento y abarca todos los estadios entre el nivel alto y el nivel bajo.

La línea horizontal señala la aptitud para ejecutar un comportamiento. Es también un continuo. A la derecha tenemos mucha aptitud, por eso he puesto ahí «fácil de hacer». A la izquierda tenemos el comportamiento que es «difícil de hacer».

Paso 3: Un ejemplo

Supongamos que quieres que una persona haga un donativo a la Cruz Roja. Si está muy motivada y tiene medios para hacer el donativo, se situará en el ángulo superior derecho del modelo. Si se siente incitada, hará el donativo.

En cambio, si una persona está poco motivada para hacer un donativo a la Cruz Roja y tiene pocos medios para hacerlo, se situará en el ángulo inferior izquierdo. Aunque se sienta incitada, no hará el donativo.

Paso 4: La Línea de Acción

Entre motivación y aptitud hay una relación. Esta curva, llamada Línea de Acción, muestra esa relación. Si una persona está incitada y por encima de la Línea de Acción, realizará el comportamiento. En nuestro ejemplo, hará el donativo a la Cruz Roja. Pero si está por debajo de la Línea de Acción, aunque esté incitada, no hará el donativo.

Si una persona está por debajo de la Línea de Acción, tenemos que ponerla por encima para que la Incitación la induzca a ejecutar el comportamiento. O aumentamos la motivación o facilitamos el

comportamiento, o hacemos ambas cosas a la vez.

Paso 5: Resumen

Este modelo es aplicable a toda clase de comportamiento humano. En pocas palabras, cuando convergen en el tiempo Motivación, Aptitud y una Incitación, tiene lugar el comportamiento. Si falta uno de estos elementos, no hay comportamiento.

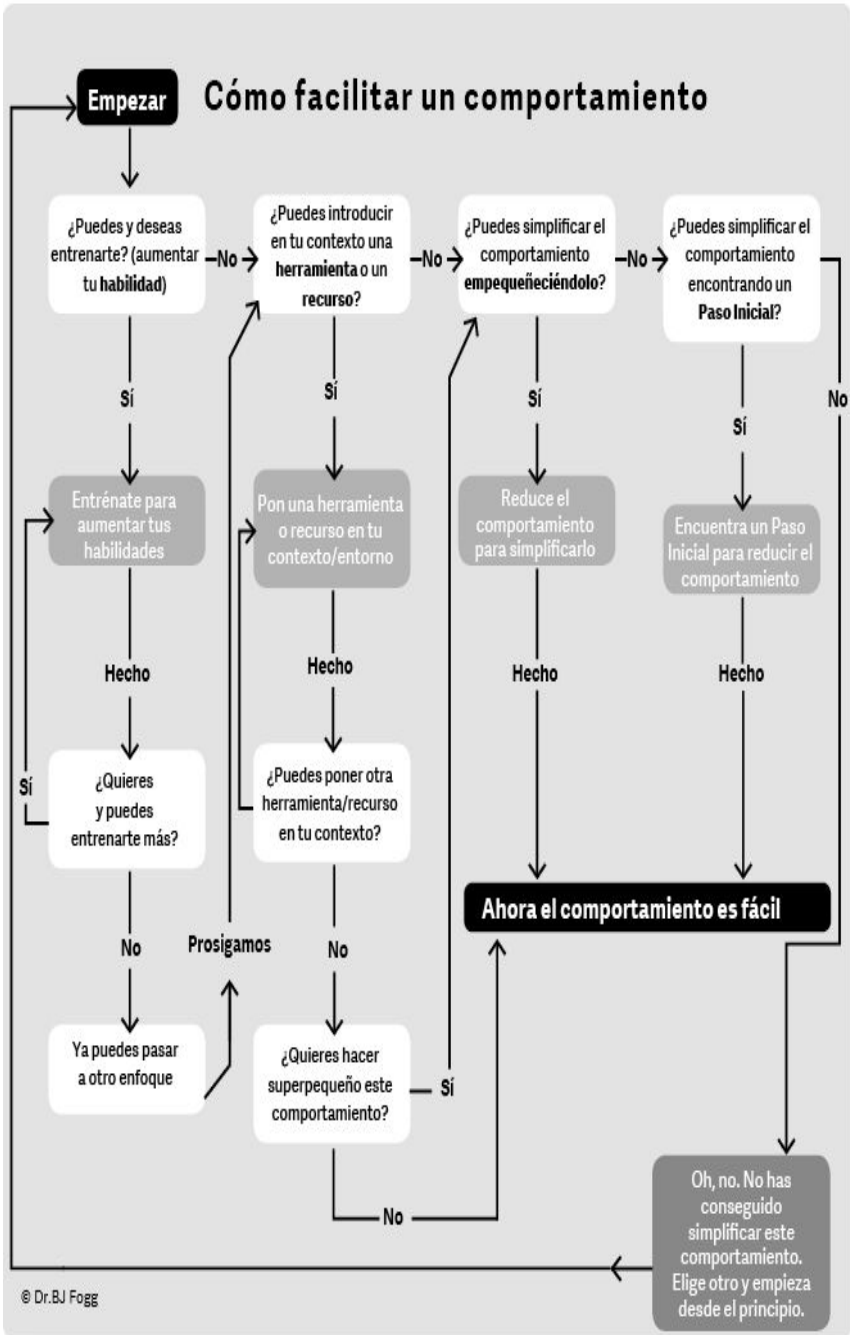
Anatomía de *Hábitos mínimos*

Mis fórmulas – método *Hábitos mínimos*

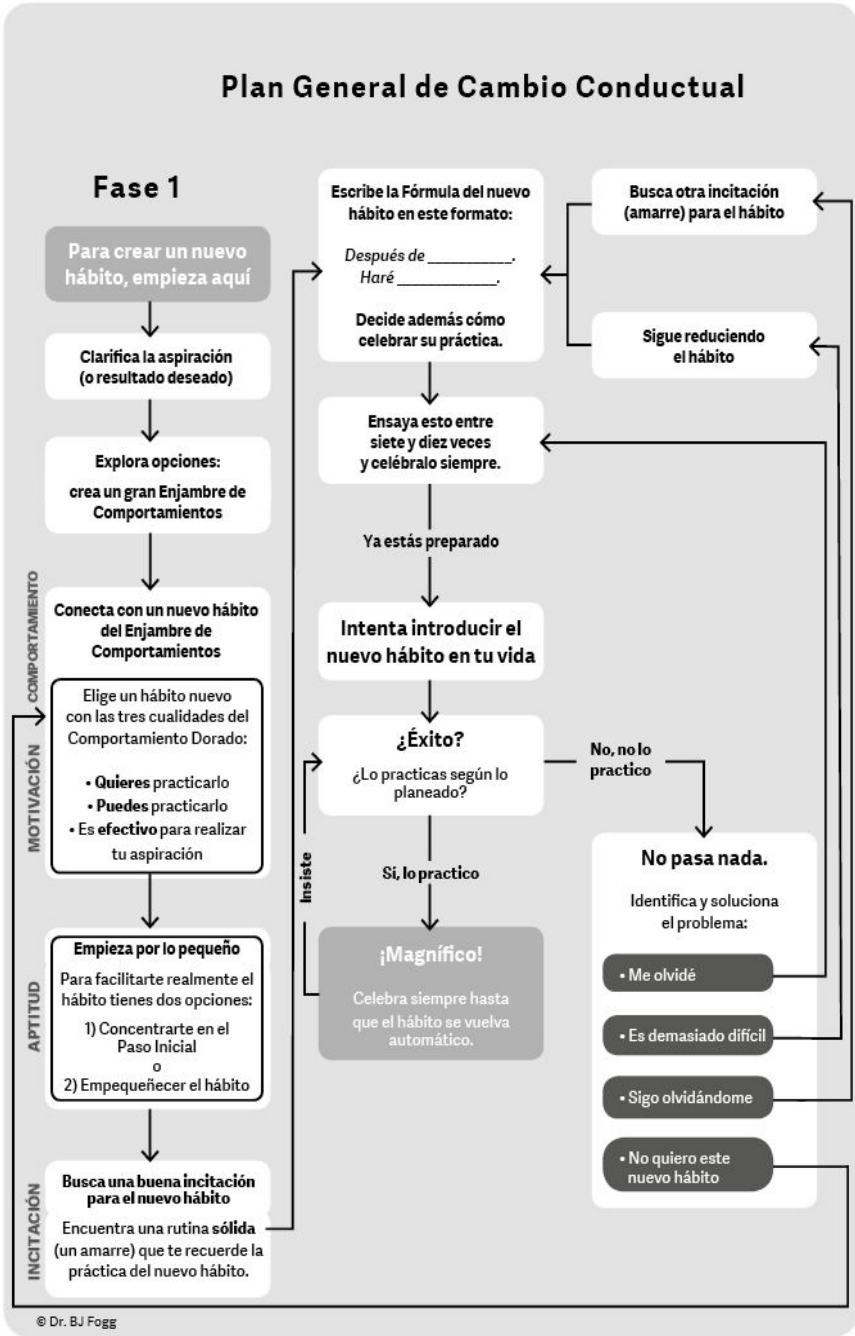
Puedes escribir en fichas las fórmulas de tus hábitos, utilizando el formato de *Hábitos mínimos* .

Escribirlas y guardar las fichas en una caja de fórmulas te ayudará a repasar y corregir los hábitos, si hace falta.

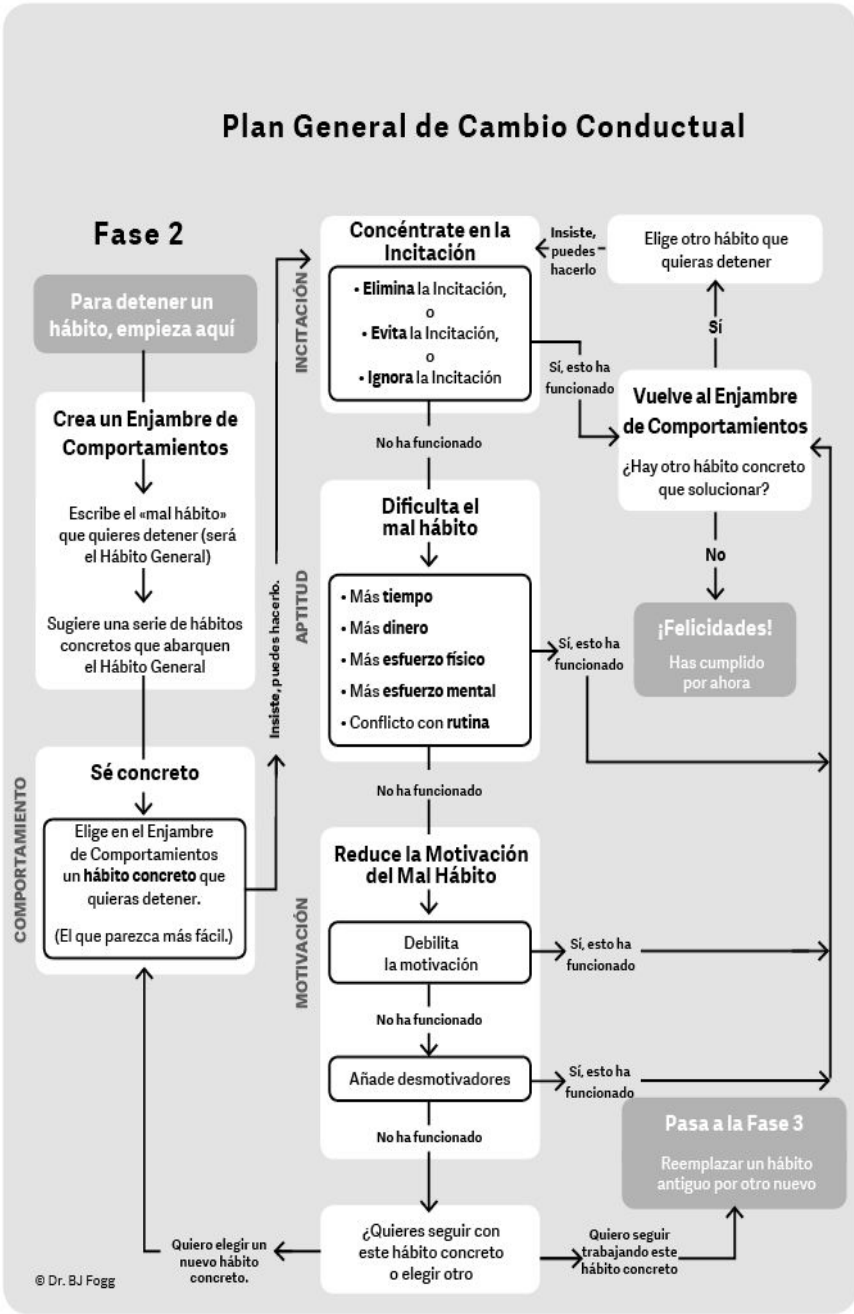
Para imprimir la tabla que sigue, bájate la plantilla que he puesto a tu disposición en tinyhabits .com/recipecards .



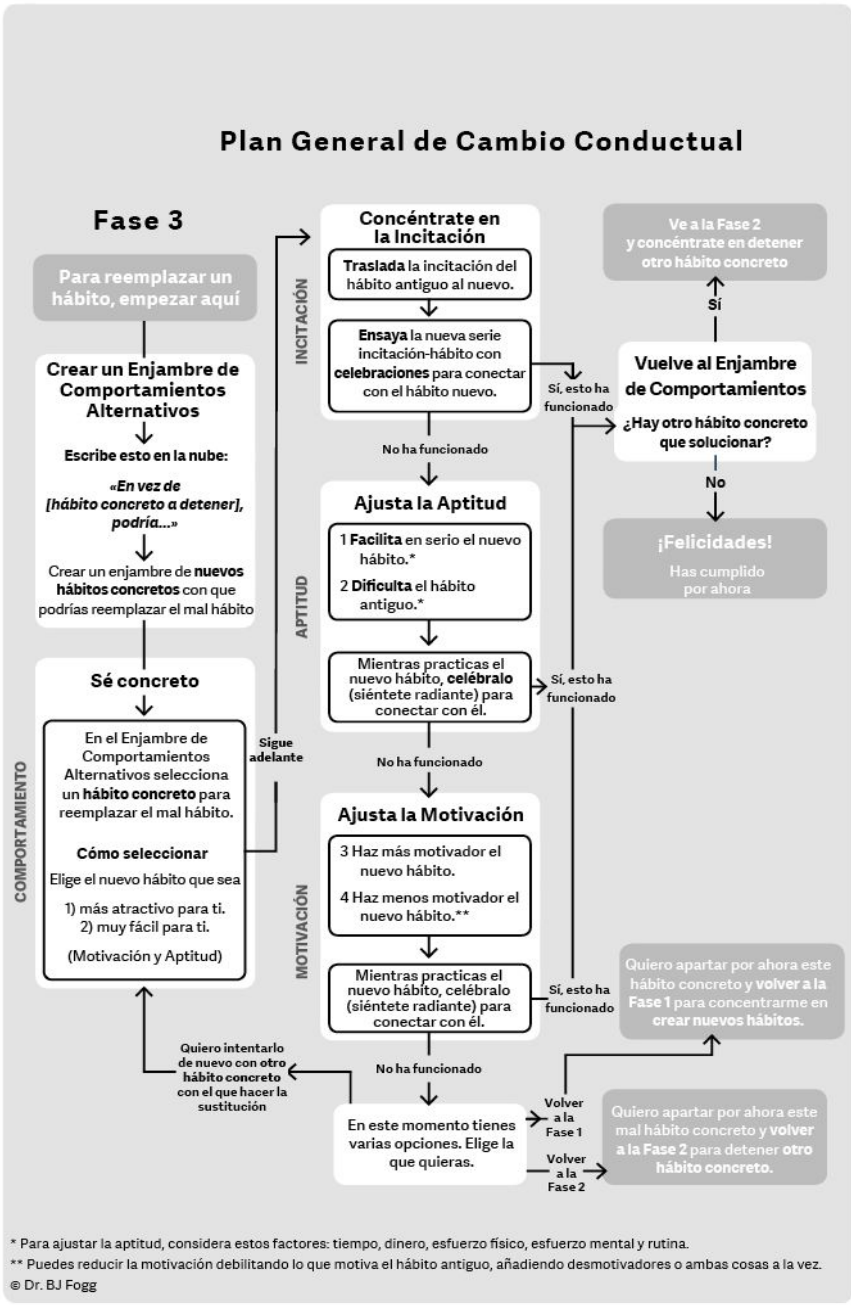
PLAN GENERAL DE CAMBIO CONDUCTUAL – FASE 1



PLAN GENERAL DE CAMBIO CONDUCTUAL – FASE 2



PLAN GENERAL DE CAMBIO CONDUCTUAL – FASE 3

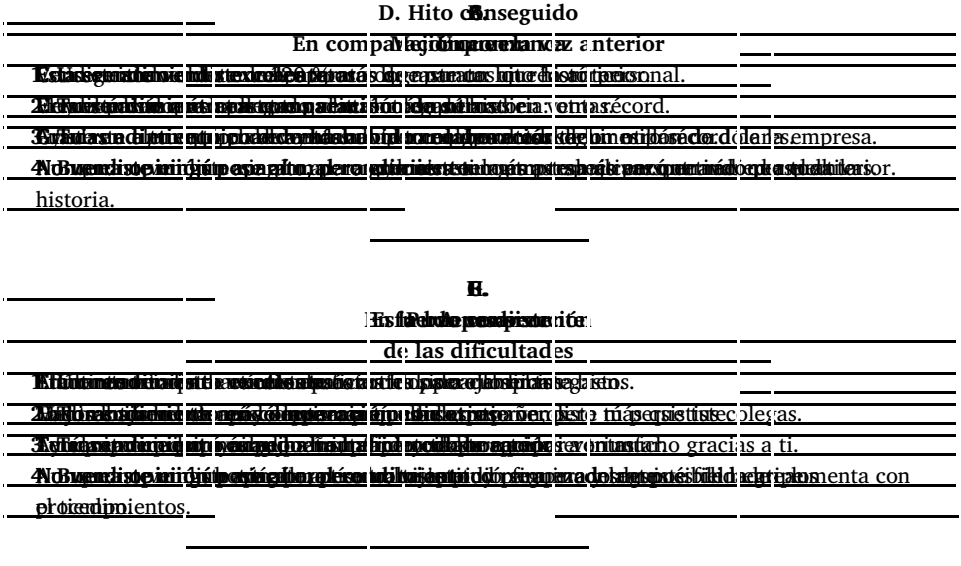


Treinta y dos contextos para hacer comentarios positivos

Como la sensación de triunfo ayuda a crear un cambio duradero, he organizado treinta y dos formas de hacer comentarios positivos para

que una persona se sienta eficaz.

No todas tienen el mismo impacto en todo el mundo. Mis investigaciones sugieren que a unas personas les gusta aprender de la respuesta que reciben a su rendimiento y otras responden con más ímpetu cuando se las compara favorablemente con sus colegas. Por último, otras (que son minoría) prefieren oír buenas opiniones, aunque su rendimiento sea flojo.



Cien formas de celebrar y sentirte radiante

Hay muchas formas de celebrar cosas para sentirnos radiantes y conectar un nuevo hábito en nuestro cerebro.

A continuación tienes una lista de celebraciones sugeridas por *coaches* expertos a los que he instruido en *Hábitos mínimos* . Cuando leas la lista, seguramente verás muchas celebraciones que no te dirán nada. Algunas incluso es posible que te parezcan demenciales. No pasa nada. No necesitas cien celebraciones. Solo necesitas una. Si encuentras más, mejor que mejor.

Puedes utilizar esta lista para meditar tus opciones y encontrar la celebración que más te va.

1. Levanta el puño y grita: «¡Sí!».
2. Practica un alegre redoble de tambor en la pared o en la mesa.
3. Imagina que tu madre te da un fuerte abrazo.
4. Asiente con la cabeza.
5. Haz como si metieras una canasta desde el centro de la cancha.
6. Imagina fuegos artificiales en tu honor.
7. Sonríe de oreja a oreja.
8. Levanta los pulgares.

9. Dibuja una cara alegre e imítala.
10. Tararea unos segundos una canción alegre.
11. Piensa en tu profesora favorita diciendo: «¡Hiciste un gran trabajo!»
12. Levanta los brazos y grita: «¡Victoria!»
13. Piensa en la alegría de tu mejor amistad.
14. Masajéate un poco los hombros o la nuca.
15. Piensa: «Sí, estoy cambiando».
16. Imagina que abres un bonito regalo de agradecimiento.
17. Dite a ti mismo: «¡De eso se trata!».
18. Haz el baile del hilo dental.
19. Lanza al aire confeti imaginario.
20. Exclama: «¡Lo clavé!».
21. Cierra los puños y grita: «¡Sí!».
22. Mírate en el espejo y sonríe.
23. Levanta los puños y exclama: «¡Fabuloso!».
24. Escucha el clamor de la multitud.
25. Di: «¡Allá voy!».
26. Junta las manos con gratitud.
27. Chasca los dedos y di: «Chúpate esa».
28. Pon los brazos en jarras y saca pecho.
29. Dite a ti mismo: «Sí, soy bueno creando hábitos».
30. Paséate por la habitación con orgullo y desenfado.
31. Di o piensa: «Buen trabajo».
32. Golpéate el pecho tres veces.
33. Imagina que un profesor te entrega una medalla.
34. Piensa en tu hijo sonriéndote.
35. Levanta un puño y luego el otro.
36. Baila como celebración.
37. Piensa: «Sí, lo conseguí».
38. Imagina el sabor del chocolate.
39. Mira cualquier objeto amarillo y brillante.
40. Frótate las manos con júbilo.
41. Imagina que tu padre te dice: «Vaya, eres increíble».
42. Golpéate el pecho y abre los brazos como si explotaras.
43. Choca tu propia mano.
44. Oye trompetas en tu cabeza.
45. Di: «Es estupendo», imitando a tu personaje de TV

favorito.
46. Chasca los dedos.
47. Imagina que te comunican que tienes un empleo mejor.
48. Di: «¡Ya lo tienes!»
49. Levanta la barbilla y sonríe al horizonte.
50. Imagina que el público te aplaude.
51. Di: «¡Bravo!» y afirma con la cabeza.
52. Respira hondo y saborea tu triunfo.
53. Levanta las manos y exclama: «¡Hurra!».
54. Levanta los pulgares varias veces.
55. Di: «¡Me encanta!».
56. Canta «Celebrate good times… come on!».
57. Elógiate: «Soy estupendo en…».
58. Silba una canción alegre.
59. Respira hondo y exclama: «¡Sí!».
60. Cepíllate los hombros con orgullo.
61. Apláudete brevemente.
62. Imagina que una persona querida te da un fuerte abrazo.
63. Di: «¡Siiiií!».
64. Piensa: «Muy bien hecho».
65. Adopta una pose de persona poderosa.
66. Imagina la cara que pones cuando ves a una persona querida.
67. Salta con los brazos abiertos.
68. Adopta una pose de forzudo.
69. Traga aire y piensa que te llenas de energía.
70. Abre las manos y agita los dedos unos segundos.
71. Exclama: «¡Gol!» y levanta los brazos como un árbitro.
72. Huele unas flores (que tendrás cerca, naturalmente).
73. Imagina que estás en tu playa favorita.
74. Haz una elegante reverencia.
75. Choca la mano con tu hijo.
76. Imagina las campanillas de una máquina tragaperras cuando te llevas el premio gordo.
77. Mírate al espejo y di: «Estoy muy orgulloso de ti».
78. Golpéate el pecho como Tarzán.
79. Canturrea esto mientras te dure el entusiasmo: «V, I, C, T, O, R, I, A son las letras de la victoria».

80. Canta «Hey now, you're a rock star».
81. Piensa en lo bien que te lo pasas con tu perro.
82. Adopta la postura de Usain Bolt cuando ganaba una carrera.
83. Choca tu propia mano.
84. Imagina un sentimiento sonriente.
85. Adopta una pose típica de kung-fu.
86. Sonríe de oreja a oreja y exclama: «Hip, hip, hurra».
87. Date una palmadita en la espalda.
88. Chasca los dedos varias veces.
89. Abre los brazos e imagina que abrazas el cambio.
90. Murmura: «Gracias, Señor».
91. Lanza besos soplados como las actrices de cine.
92. Baila girando sobre tus talones.
93. Di: «Así se hace».
94. Imagina que tu perro mueve la cola con alegría.
95. Haz el signo de la paz y di (o piensa): «Victoria».
96. Da un puñetazo al aire y haz una reverencia.
97. Choca la palma con tu imagen del espejo.
98. Imagina que tienes un aura de estrellas.
99. Ríe con fuerza.
100. Imita a Pedro Picapiedra y exclama: «Yabba daba doo!»

Trescientas fórmulas para *Hábitos mínimos* , quince situaciones y retos de la vida

Puedes ver más fórmulas en TinyHabits.com/recipes .

HÁBITOS MÍNIMOS PARA MADRES/PADRES QUE TRABAJAN

1. Después de oír el despertador, lo apagaré inmediatamente (no pulsaré el botón de repetir la alarma).
2. Después de poner los pies en el suelo por la mañana, diré: «¡Hoy va a ser un gran día!».
3. Después de entrar en la cocina, beberé un buen vaso de agua.

4. Después de encender la cafetera, sacaré las fiambreras.
5. Después de hacer los huevos, sacaré las vitaminas.
6. Después de abrir el grifo de la ducha, haré tres flexiones de piernas (quizá más).
7. Después de hacerme la cama, pondré la ropa sucia en la lavadora y activaré el temporizador.
8. Después de que mis hijos salgan hacia la escuela, sacaré la lista de asuntos pendientes en el trabajo.
9. Después de abrocharme el cinturón de seguridad, escucharé el audiolibro.
10. Después de llegar al aparcamiento del trabajo, dejaré el coche en la plaza más lejana.
11. Después de sentarme ante el escritorio, pondré el teléfono en modo avión.
12. Después de revisar la bandeja de correo basura, iré a saludar a mis compañeros de equipo.
13. Después de la reunión matutina, al volver al despacho, veré cuál es la máxima prioridad de la jornada.
14. Después del almuerzo, daré al menos una vuelta alrededor del edificio.
15. Después de apagar el ordenador al acabar la jornada, ordenaré rápidamente el escritorio.
16. Después de salir del aparcamiento del trabajo, pondré rumbo al gimnasio.
17. Al llegar a casa, abrazaré a mis hijos.
18. Después de poner en marcha el lavavajillas, ordenaré un poco el mostrador de la cocina.
19. Después de dar las buenas noches a los niños, pensaré en una persona amada a la que podría llamar.
20. Después de meterme en la cama, abriré la Biblia y leeré por lo menos un versículo.

HÁBITOS MÍNIMOS PARA DORMIR MEJOR

1. Después de oír el despertador por la mañana, me levantaré sin pulsar el botón de repetir la alarma.
2. Después de ponerme los zapatos, saldré al exterior para bañarme en luz natural.
3. Después de almorzar, saldré a la calle a recibir la luz

natural del sol.

4. Después de acostarme para echar una siesta, pondré el despertador para no dormir más de treinta minutos.
5. Después de ver que son más de las tres de la tarde, beberé agua y no café.
6. Después de volver del trabajo, cargaré el teléfono en la cocina, no en el dormitorio.
7. Después de poner la cena en el horno, tomaré un suplemento de magnesio.
8. Después de poner en marcha el lavavajillas, reduciré las luces de la casa.
9. Después de encender la primera bombilla por la noche, me pondré las gafas que bloquean la luz azul.
10. Después de encender la tele por la noche, tomaré un suplemento de melatonina.
11. Después de ver *Jeopardy!* en la tele, empezaré el ritual de acostarme.
12. Después de ver que son más de las ocho, dejaré de usar aparatos electrónicos y de mirar pantallas.
13. Después de cerrar las puertas por la noche, bajaré el termostato a veintiún grados.
14. Después de cepillarme los dientes por la noche, encenderé el generador de ruido blanco.
15. Después de encender el generador de ruido blanco, correré las cortinas para dejar la habitación completamente a oscuras.
16. Después de correr las cortinas, perfumaré ligeramente el dormitorio con esencia de espliego.
17. Después de meterme en la cama, si no tengo sueño, abriré un libro relajante para leer con una luz de baja potencia.
18. Después de sentir deseos de levantarme en mitad de la noche, me quedaré acostado unos quince segundos.
19. Después de mirar el reloj por la noche, le daré la vuelta para no verlo.
20. Después de empezar a preocuparme por un problema por la noche, me diré: «Puede esperar a mañana».

1. Después de prepararme un té, sacaré los medicamentos.
2. Después de abrir el periódico, respiraré hondo tres veces.
3. Después de leer el periódico, pondré un disco favorito y bailaré un poco.
4. Después de sentarme para desayunar, tomaré un medicamento.
5. Después de lavar el plato del desayuno, me pondré el calzado deportivo.
6. Después de estar preparado para salir, llamaré a un hermano.
7. Después de salir a la calle, haré una foto con el móvil.
8. Después de volver a mi calle, miraré el buzón del correo.
9. Después de abrir la verja del jardín, me detendré y diré: «Cada día es un regalo».
10. Después de calzarme los guantes de jardinero, arrancaré tres hierbajos.
11. Después de ver un bonito arbusto floreciente, cortaré unas flores para ponerlas en un jarrón.
12. Después de quitarme el calzado deportivo, llenaré un vaso de agua.
13. Después de sentarme en el sofá, activaré la aplicación de fotografía.
14. Después de abrir una foto para editarla, haré un ajuste.
15. Después de abrir el grifo de la ducha, pensaré algo positivo sobre mi cuerpo.
16. Después de cerrar el grifo de la ducha, saldré sujetándome a la barra de seguridad.
17. Después de colgar la toalla, me pondré crema hidratante en una zona de piel seca.
18. Después de ponerme la ropa interior, me doblaré por la cintura para tocarme los pies.
19. Después de que mi pareja llegue a casa, le haré un cumplido sincero.
20. Después de poner música de baile, le diré: «Baila como si nadie te viera».

HÁBITOS MÍNIMOS PARA PERSONAS CUIDADORAS

1. Después de levantarme por la noche para ver cómo está mamá, le susurraré unas palabras de apoyo, aunque no me oiga.
2. Después de oír el despertador, me levantaré de la cama y diré: «Hoy será un gran día, pase lo que pase».
3. Después de dar de comer al perro, leeré al menos un versículo del Nuevo Testamento.
4. Después de llevar el té a mamá, le pediré que me cuente una de sus anécdotas preferidas.
5. Después de ver que mi cónyuge me ha hecho el desayuno, le daré un fuerte abrazo antes de sentarnos.
6. Después de ver que mi cónyuge se va al trabajo, me sentaré y respiraré hondo tres veces.
7. Después de comprobar los compromisos de mamá para hoy, se los recordaré para que no se sorprenda.
8. Después de entrar los artículos para lavar a mamá en la cama, le cogeré la mano y le sonreiré antes de empezar.
9. Después de consultar con el médico por correo electrónico, anotaré en mi diario lo que le he preguntado.
10. Después de ayudar a mamá con la fisioterapia, le haré un elogio por algo que haya hecho bien.
11. Después de darle un medicamento, lo anotaré en el diario.
12. Después de ver que mamá duerme la siesta matutina, abriré un libro y me enfrascaré en la lectura.
13. Después de ponerme a cambiarle unas vendas, le hablaré de algo gracioso que nos ocurrió en el pasado.
14. Después de entrar en Facebook, subiré una nota sobre un problema que tengo como persona cuidadora.
15. Después de oír que mi madre critica mis atenciones o mis comidas, le diré: «Mamá, tienes derecho a dar tu opinión» y nada más.
16. Después de llorar un rato, me lavaré la cara, me miraré en el espejo y me diré: «Puedo con esto».
17. Después de enfadarme con los servicios médicos, pensaré en alguien a quien llamar para desahogarme.

18. Después de abrir la puerta a mi vecina, que viene para darme un respiro, la abrazaré y le diré que vuelvo en seguida.
19. Después de oír preguntar a mis hijos «¿Cómo está la abuela?», les explicaré algo verdadero sobre su estado.
20. Después de acostar a mamá por la noche, ordenaré un par de cosas en la cocina o en la sala y listo.

HÁBITOS MÍNIMOS PARA NUEVOS DIRECTIVOS

1. Después de sentarme a desayunar, abriré el calendario electrónico y repasaré la agenda del día.
2. Después de prepararme para ir al trabajo, haré en voz alta una afirmación positiva.
3. Después de entrar en la oficina, sonreiré y saludaré a todas las personas que vea.
4. Después de cerrar el despacho para celebrar una reunión privada con un colega, le haré una pregunta concreta sobre su labor.
5. Después de ver la frustración de un colega, le recordaré una de sus buenas cualidades.
6. Después de terminar una reunión bipersonal, elogiaré algo positivo que haya aportado el colega.
7. Después de conocer el nuevo proyecto del jefe, le abriré un canal nuevo en Slack.
8. Después de empezar la reunión semanal del personal, les haré a todos una pregunta informal de tanteo y escucharé una breve respuesta de cada uno. (Por ejemplo: ¿Cuál es la última ciudad que has visitado? ¿Cuál es tu salsa favorita? ¿Cuál es el álbum de música que más ponen en tu casa?).
9. Después de advertir que un tema de la reunión se atasca con abstracciones, diré: «Pido a todos que se aclaren, estamos diseñando X, ¿de acuerdo?».
10. Después de repasar todos los temas de la agenda, preguntaré si alguien quiere comentar alguna otra cosa.
11. Después de levantar la sesión, les indicaré a los miembros de mi equipo que informen al grupo por

correo electrónico de las acciones que emprenden.

12. Después de cerrar la fiambrera, me pondré el calzado deportivo.
13. Después de volver del almuerzo, me acercaré a cualquiera de mi equipo y le diré: «¿Qué puedo hacer hoy por ti?».
14. Después de salir del despacho para ir a una reunión, le haré un comentario positivo al compañero de recepción.
15. Después de escuchar el problema que me cuenta un empleado, le diré: «¿Cuál crees que podría ser la mejor solución?».
16. Después de hacer los trámites para contratar a empleados nuevos, anotaré en mi calendario la fecha de sus cumpleaños.
17. Después de recibir una nota elogiosa, pasaré el correo electrónico o documento a mi carpeta de Revisión de Rendimientos.
18. Después de apagar el ordenador al final de la jornada, ordenaré los papeles de mi mesa.
19. Después de preparar el maletín (la bolsa, la mochila, la cartera), cerraré con llave los ficheros.
20. Después de cerrar la puerta del despacho, pensaré en los objetivos cumplidos hoy mientras voy a la estación de metro.

HÁBITOS MÍNIMOS PARA SER EFICAZ EN LA UNIVERSIDAD

1. Después de oír el despertador, pondré un pie en el suelo y trataré de despertar del todo.
2. Después de meterme en la ducha, diré: «Hoy va a ser un gran día».
3. Después de encender la cafetera, ordenaré un par de cosas de la casa.
4. Después de meter los libros en la mochila, meteré también algo de comida sana.
5. Después de montar en la bicicleta, me pondré el casco (aunque me despeine).
6. Después de entrar en la biblioteca, me sentaré a una

mesa retirada, lejos de otras personas.

7. Después de sacar los ejercicios para casa, pondré el teléfono en modo avión.
8. Después de salir de la clase matutina el lunes, miércoles y viernes, llamaré a mi madre o a mi abuela.
9. Después de sentarme a almorzar, entraré en LinkedIn para leer noticias sobre enfermería y estar mejor conectado.
10. Después de terminar un estudio de equipo, daré las gracias a todos los participantes.
11. Después de sentarme en clase con el ordenador portátil, desconectaré el wifi.
12. Después de entrar en la librería del campus, me alejaré de los expositores de golosinas (¡demasiadas tentaciones!).
13. Después de prepararme para el rocódromo, me santiguaré y daré gracias por los retos de la vida.
14. Después de coger la bandeja en el comedor, la llenaré sobre todo con verduras y proteínas.
15. Después de dejar la bandeja en la cinta transportadora, iré a un salón tranquilo y abriré el último libro de Ramit sobre economía personal.
16. Después de recibir una invitación para ir a la discoteca, sonreiré y diré: «Gracias, pero esta noche no».
17. Después de recibir un correo electrónico de un profesor, responderé inmediatamente, aunque solo sea para decir: «Entendido. Gracias».
18. Después de obtener una buena nota en un examen o por un trabajo, enviaré una foto del resultado a mi madre y a mi abuela.
19. Después de salir de la iglesia el domingo, me sentaré en casa y meditaré pasar el verano estudiando en STEM.
20. Después de sentir desánimo (por la razón que sea), reafirmaré mis objetivos personales diciéndolos en voz alta.

***HÁBITOS MÍNIMOS* PARA PADRES/MADRES QUE TRABAJAN EN**

CASA

1. Después de levantarme de la cama por la mañana, diré: «Hoy va a ser un día fenomenal».
2. Después de entrar en la cocina, tomaré zumo natural de limón con agua.
3. Después de servirme el primer café, me pondré el calzado deportivo.
4. Después de salir de la ducha y secarme, me pondré un poco de colonia.
5. Después de ver a mis hijos sentados para desayunar, les preguntaré qué cosas buenas quieren que ocurran hoy.
6. Después de ver que mi cónyuge limpia la cocina, le abrazaré y le daré las gracias.
7. Después de tomar las vitaminas, daré de comer al perro.
8. Después de despedir a mi cónyuge y a los niños, me sentaré y respiraré hondo tres veces por lo menos mientras medito.
9. Después de encender el ordenador, repasaré las novedades de mi equipo en Notion.
10. Cuando vea que un compañero ha terminado un proyecto, le enviaré una notita o un emoji.
11. Después de elegir mi prioridad del día, pondré en marcha el temporizador de Pomodoro.
12. Después de oír el teléfono, aprovecharé el momento para pasear fuera mientras hablo.
13. Después de terminar la conversación, haré una breve serie de flexiones de brazos o de piernas.
14. Después de almorzar y limpiar la mesa, pasearé alrededor del edificio (y quizá llame a mis padres).
15. Después de terminar la reunión de nuestro equipo, enviaré a cada miembro la lista de asuntos pendientes.
16. Después de ver que mis hijos vuelven, les pediré que me cuenten alguna sorpresa que hayan tenido en clase.
17. Después de ver que se pone el sol, me pondré las gafas que bloquean la luz azul.
18. Después de ver por la noche el primer anuncio de la tele, sacaré el rodillo de espuma.

19. Después de apagar la tele, la desenchufaré hasta la noche siguiente.
20. Después de abrir el grifo de la ducha, pensaré en algo que haya ido bien ese día.

HÁBITOS MÍNIMOS PARA REDUCIR EL ESTRÉS

1. Después de despertar por la mañana, abriré una ventana y respiraré profundamente.
2. Después de abrir el grifo de la ducha, rezaré en silencio una plegaria de gratitud.
3. Después de servirme el café, me sentaré en el cojín de meditar.
4. Después de llevar a los niños al autobús escolar, expresaré mi gratitud a un vecino.
5. Después de sentarme con un café, abriré el periódico.
6. Después de empezar los ejercicios, diré: «La paz está en cada paso» (Thich Nhat Hanh).
7. Después de comprobar que tengo mucho tiempo antes de irme, pondré un temporizador en el teléfono.
8. Después de almorzar en el trabajo, saldré a pasear.
9. Después de llegar a una cita concertada, dejaré el teléfono y me concentraré en pensamientos estimulantes.
10. Después de preparar la bolsa de trabajo para irme, ordenaré el despacho cinco minutos.
11. Después de sentarme en el metro, activaré la aplicación de meditación.
12. Después de recibir un correo electrónico de la asociación de padres y profesores pidiendo ayuda, responderé: «Lo siento, ahora no puedo, pero vuelvan a contactar conmigo en el futuro».
13. Después de enfadarme con un miembro de mi familia, saldré solo a dar un paseo hasta el buzón.
14. Después de pasear al perro, identificaré un pájaro o planta que vea.
15. Después de recoger los platos de la cena, me haré una infusión de hierbas.
16. Después de acostar a los niños, encenderé una vela y

apagaré las luces.
17. Después de llenar la bañera, echaré unas gotas de aceite esencial.
18. Después de ponerme el pijama, prepararé un tema de trabajo del día siguiente.
19. Después de meterme en la cama, cerraré los ojos y entonaré «Om».
20. Después de apoyar la cabeza en la almohada, pensaré en algo que haya ocurrido y por lo que dar gracias.

HÁBITOS MÍNIMOS PARA EQUIPOS DE TRABAJO

1. Después de llegar al aparcamiento del trabajo, dejaremos el coche en la plaza más lejana.
2. Después de encender los ordenadores, comprobaremos los mensajes de voz.
3. Después de redactar un correo electrónico con información confidencial, comprobaremos que se envía solo a los destinatarios imprescindibles.
4. Después de recibir la actualización trimestral, felicitaremos a un miembro del equipo contribuyente (a distancia o en persona).
5. Después de escuchar una opinión negativa de un cliente, le diremos literalmente: «Gracias por su valiosa aportación. Lo comentaré con mi equipo».
6. Después de recibir una opinión positiva de un cliente, imprimiremos el correo electrónico y lo pegaremos en el tablón de la sala de descanso.
7. Después de programar una reunión de equipo, enviaremos un correo electrónico solicitando temas de trabajo.
8. Después de salir del lavabo y volver a la mesa, guardaremos un objeto de esta.
9. Después de llegar a una reunión, pondremos los teléfonos en modo silencio.
10. Después de terminar una reunión, trasladaremos las sillas a la sala de conferencias.
11. Después de limpiar la pizarra, limpiaremos la mesa de papeles y otros objetos.

12. Después de escuchar un problema planteado por un empleado, le diremos: «¿Cuál crees que es la mejor solución?».
13. Después de finalizar una reunión, preguntaremos: «¿Cuál ha sido la sorpresa de esta reunión?» y escucharemos la respuesta de cada participante.
14. Después de agotar material de oficina, enviaremos un correo electrónico a la administración solicitando que lo repongan.
15. Después de elegir la fecha de la comida mensual del personal, repartiremos la lista que concreta qué debe llevar cada uno.
16. Después de terminar de almorzar en la sala de descanso, limpiaremos las superficies.
17. Después de contratar a una persona, la acompañaremos por la oficina para presentarle a los compañeros.
18. Después de apagar los ordenadores, archivaremos algunos papeles de la mesa.
19. Después de apagar los ordenadores, cerraremos con llave los archivadores.
20. Después de cerrar la oficina, apagaremos las luces, los ventiladores y la calefacción.

HÁBITOS MÍNIMOS PARA SER MÁS PRODUCTIVOS

1. Después de abrir el calendario, abriré un archivo relacionado con la agenda del día.
2. Después de sentarme a la mesa, pondré el teléfono en modo silencio.
3. Después de cerrar la puerta del despacho, pondré en su sitio un objeto que no esté donde debe estar.
4. Después de leer el correo, cerraré la pestaña del navegador.
5. Después de abrir un nuevo documento de Word, ocultaré los demás programas en funcionamiento.
6. Después de darme cuenta de que navego por las redes sociales, saldré de ellas.
7. Después de llegar a una reunión, apuntaré al principio

de mis notas el título, la fecha y el nombre de los asistentes.
8. Después de advertir que una llamada se prolonga demasiado, diré: «Ha sido un placer charlar con usted, pero me necesitan en otro lugar. ¿Hemos dejado pendiente algo importante?»
9. Después de leer un correo electrónico importante, lo archivaré en la carpeta del proyecto en cuestión.
10. Después de leer un correo electrónico que no puedo atender inmediatamente, lo marcaré como no leído.
11. Después de leer un correo electrónico que pide solución rápida, responderé diciendo: «Entendido. Repasaré los detalles. Tendrá noticias mías muy pronto».
12. Después de apagar el ordenador, prepararé un archivo para la agenda del día siguiente.
13. Después de cerrar la bolsa de trabajo para irme, revisaré la pizarra y mi calendario.
14. Después de salir de la oficina, pensaré en algún triunfo de la jornada.
15. Después de entrar en casa, colgaré las llaves.
16. Después de entrar en la cocina, enchufaré el cargador del teléfono.
17. Después de cambiarme de ropa, colgaré las prendas que me he quitado.
18. Después de repasar una factura, la meteré en el sobre de pagos pendientes.
19. Después de recoger las facturas, sacaré la chequera, el boli, los sobres y los sellos.
20. Después de meterme en la ducha por la noche, me diré: «¿Por qué soy tan asombrosamente productivo?».

HÁBITOS MÍNIMOS PARA LA SALUD CEREBRAL

1. Después de levantarme de la cama, rezaré una breve oración.
2. Después de abrir el grifo de la ducha, haré unos cuantos estiramientos.
3. Después de encender la cafetera, jugaré al tenis de

mesa conmigo mismo.
4. Después de tomarme el café matutino, extenderé la esterilla de yoga.
5. Después de abrir el periódico, resolveré un par de definiciones del crucigrama.
6. Después de prepararme el desayuno, añadiré un poco de aguacate.
7. Después de sentarme en el autobús o el metro, miraré una tarjeta educativa para aprender hawaiano.
8. Después de salir de casa a dar un paseo, activaré el *podcast* .
9. Después de escuchar el *podcast* que me apetecía, pensaré en alguna idea que haya escuchado en él.
10. Después de advertir que me vienen pensamientos negativos, me preguntaré si son ciertos.
11. Después de abrir el calendario para planificar la semana, optaré por cocinar algo que tenga curry.
12. Después de hacer la lista de la compra, añadiré más fruta o verdura.
13. Después de entrar en el súper, iré primero a la sección de frutas y verduras.
14. Después de prepararme la merienda, me haré una taza de té verde.
15. Después de volver de la compra, activaré la aplicación de Duolingo.
16. Después de notar que tengo hambre por la tarde, me comeré un puñado de arándanos.
17. Después de encender el horno, pondré un disco de música clásica.
18. Después de tomar las vitaminas de la noche, tocaré el ukelele.
19. Después de cenar y sentarme en el sofá, abriré mi cuaderno de agradecimientos.
20. Después de poner el despertador en hora, leeré un versículo de la Biblia.

HÁBITOS MÍNIMOS **PARA ESTRECHAR LAS RELACIONES ÍNTIMAS**

1. Después de hacerme la cama, abrazaré a mi cónyuge.

2. Después de cepillarme los dientes, escribiré en el espejo una frase cariñosa con rotulador de borrado en seco.
3. Después de tomar un café a mediodía, mandaré a mi pareja un mensaje de agradecimiento.
4. Después de escuchar algo estupendo en un *podcast* , enviaré a mi mejor amistad el *enlace* del programa.
5. Después de ver a un vecino, lo saludaré diciendo: «¿Alguna buena noticia?».
6. Después de sentarme a tomar un café con una amistad, le haré una pregunta concreta sobre su vida.
7. Después de ver el expositor de tarjetas del supermercado, elegiré una de «pensando en ti» para mandársela a una persona querida.
8. Después de ver *online* que una amistad íntima cumple años, le mandaré un breve mensaje de audio deseándole felicidad.
9. Después de hacer cuentas con los gastos del mes, felicitaré a mi pareja por haber contribuido al éxito común en un aspecto concreto del presupuesto.
10. Después de volver del trabajo o de la compra, abrazaré a mi cónyuge y a los niños.
11. Después de oír que a mi pareja le duele algo, le propondré darle un masaje en la espalda.
12. Después de oír a mi cónyuge quejarse de lo dura que ha sido la jornada, le diré: «Estoy aquí para lo que quieras».
13. Después de agradecer a Dios la cena que vamos a comer, incluiré a mi cónyuge y al resto de la familia en el agradecimiento.
14. Después de salir de la iglesia, llamaré a mis padres mientras vuelvo a casa.
15. Después de viajar expresamente para ver a la familia, mandaré algunas fotos con una breve nota de agradecimiento.
16. Después de salir de un espectáculo con una amistad íntima, le mandaré una breve nota de agradecimiento.
17. Después de preparar una buena comida casera, apartaré un poco para dárselo a un vecino o una amistad.

18. Después de recibir un regalo de mis hijos, les mandaré un mensaje que diga: «Muchos xxx. Un detalle genial. ¡Gracias!».
19. Después de planificar un día fuera con mi pareja, le preguntaré si quiere ver o hacer algo especial.
20. Después de hacer el equipaje para pasar fuera el fin de semana, guardaré un regalo especial para la gente a la que voy a ver.

HÁBITOS MÍNIMOS PARA NO PERDER LA CONCENTRACIÓN

1. Después de cruzar la puerta de la oficina, pondré el teléfono en modo avión y lo guardaré en la mochila.
2. Después de dejar la mochila en el despacho, me pondré con un asunto importante que quiero solucionar en seguida.
3. Después de ponerme con el asunto importante, quitaré de la mesa cualquier cosa que me distraiga.
4. Después de limpiar la mesa, ajustaré un temporizador para que suene a los cuarenta y cinco minutos.
5. Después de activar el temporizador, me pondré los auriculares para dar a entender a los demás que no me molesten.
6. Después de ponerme los auriculares, cerraré todas las ventanas del ordenador que no sean necesarias.
7. Después de oír el temporizador, comprobaré qué asunto he de tratar a continuación y me tomaré un breve descanso.
8. Después de sentarme fuera para descansar, respiraré tres veces o más mientras medito.
9. Después de volver al despacho, me serviré un café recién hecho.
10. Después de comprobar si hay mensajes urgentes, activaré la respuesta automática de correo que indica que estoy fuera temporalmente.
11. Después de decidir que es hora de almorzar, anotaré el siguiente paso de mi proyecto (qué hacer inmediatamente después de volver).
12. Después de sentarme para almorzar en la cafetería,

miraré si tengo mensajes personales urgentes.
13. Después de dejar la bandeja del almuerzo, pasearé por la calle para reanimarme.
14. Después de volver al despacho y mirar si tengo mensajes urgentes, volveré a activar la respuesta automática que diga que estoy ausente.
15. Después de abrir el siguiente proyecto, haré una rápida lista de los pasos que seguir.
16. Después de oír que me piden que acompañe a otra persona para cierto cometido, diré: «Ahora no puedo. Lo siento».
17. Después de terminar la merienda, pondré el temporizador para dar una cabezada de diez minutos.
18. Después de entrar en la sala de proyectos, cerraré la puerta y pondré el cartel de **no molestar** .
19. Después de empezar la reunión sobre el proyecto, me pondré a tomar notas (para no perder el hilo).
20. Después de salir para irme a casa, me diré: «¿Por qué tengo tanto talento para mantener la concentración?».

HÁBITOS MÍNIMOS PARA DETENER HÁBITOS

1. Después de afeitarme, me pondré esmalte amargo en una uña.
2. Después de meter el equipaje en el coche, pondré el móvil en el maletero.
3. Después de prepararme para ir a la cama, pondré a cargar el teléfono en otra habitación, para no navegar por Facebook antes de dormir.
4. Después de apagar el ordenador por la noche, guardaré los papeles del escritorio en una caja, para no acostumbrarme al desorden.
5. Después de salir hacia el trabajo, iré por un camino donde no haya restaurantes de comida rápida.
6. Después de cenar, me cepillaré los dientes inmediatamente para vencer la tentación de comer algo más tarde.
7. Después de ponerme a preparar la cena, tomaré una bebida sin alcohol.

8. Después de comer una galleta, cerraré y guardaré la caja.
9. Después de beber un vaso de vino, echaré detergente en el vaso.
10. Antes de llegar a la casa donde se celebra la fiesta, dejaré el tabaco en el coche.
11. Después de llegar a mi despacho, pondré el teléfono en modo avión.
12. Después de sentarme ante el volante, pondré el teléfono en modo silencio.
13. Después de cenar, echaré las migas de la mesa en el plato para no repetir.
14. Después de terminar el plato principal, echaré pimienta en las patatas fritas que queden.
15. Después de llegar a la fiesta, le diré al anfitrión: «Esta noche no bebo».
16. Después de apartarme de una máquina tragaperras, le daré a un amigo el dinero que me quede y le diré: «No me dejes meter más monedas».
17. Después de entrar en un restaurante, apagaré el teléfono.
18. Después de sentarme en un restaurante, le diré al camarero: «Ni pan ni patatas fritas, por favor».
19. Después de usar el inodoro, bajaré la tapa.
20. Después de apagar la tele por la noche, apagaré el rúter de wifi.

HÁBITOS MÍNIMOS PARA VIAJES DE TRABAJO

1. Después de imprimir en casa la tarjeta de embarque, actualizaré el surtido de audiolibros y películas del iPad.
2. Después de hacer la maleta, prepararé una lista con lo que tengo que hacer por la mañana, antes de salir de casa.
3. Después de pasar por seguridad, compraré una ensalada Cobb para el viaje.
4. Después de llegar a la puerta de embarque, estiraré las piernas y los hombros.

5. Después de ocupar mi asiento, me pondré los auriculares y escucharé una conferencia TED.
6. Después de oír que la azafata me ofrece picar algo poco sano, responderé: «No, gracias».
7. Después de llegar a mi destino, mandaré a mi mujer un emoji y un mensaje de texto para decirle que acabo de aterrizar.
8. Después de entrar en la habitación del hotel, sacaré de la maleta los artículos de trabajo y casi toda la ropa.
9. Después de ver las golosinas del frigorífico de la habitación, las esconderé en el armario o en un cajón.
10. Después de deshacer la maleta en la habitación, buscaré el gimnasio, para saber dónde está.
11. Después de colgar en la puerta el rótulo de **no molestar** , activaré la aplicación de ruido blanco del teléfono.
12. Después de meterme en la cama, llamaré a mi mujer.
13. Después de oír el despertador por la mañana, me levantaré y descorreré las cortinas.
14. Después de cepillarme los dientes, me sonreiré en el espejo y diré: «Va a ser un gran día».
15. Después de sentarme con un café, sacaré las notas para preparar la reunión.
16. Después de escuchar el nombre de los asistentes a la reunión, tomaré nota de ellos para usos futuros.
17. Después de pasar por seguridad en la vuelta, iré a la tienda del aeropuerto para comprar regalos para mis hijos.
18. Después de sentarme en la sala de embarque, mandaré a mi mujer un mensaje de texto contándole las condiciones del vuelo.
19. Después de sentarme en el avión de regreso, haré una lista de personas a las que dar las gracias por el viaje.
20. Después de llegar a casa, abriré la maleta inmediatamente, para facilitar el desembalaje.

Máximas de diseño conductual

Tardé más de diez años en descubrir cuáles son los principios más importantes cuando se diseña el cambio del comportamiento. Al final di con la respuesta y yo llamo máximas a esos principios. La razón está clara: si no cumples las dos cosas, tu producto o servicio acabarán, con el tiempo, por no atraer a la gente.

Las dos máximas son igualmente aplicables a nuestra forma de diseñar cambios en nuestra vida. Como explico en este libro, todos necesitamos hacer dos cosas: 1) ayudarnos a nosotros mismos a hacer lo que queremos hacer, y (2) ayudarnos a sentirnos eficaces.

Si quieres más herramientas y recursos —estudios de casos, hojas de ejercicios y resúmenes didácticos—, los encontrarás en TinyHabits.com/resources .

Máxima Fogg n.º 1

Ayuda a los demás

a hacer lo que quieren hacer.

Máxima Fogg n.º 2

Ayuda a los demás a sentirse eficaces.

SOBRE EL AUTOR

El Dr. BJ Fogg es el fundador del Laboratorio de Diseño Conductual de la Universidad de Stanford, donde obtuvo su doctorado en Comunicación. Además de investigar, el Dr. BJ Fogg enseña a los innovadores del sector industrial cómo funciona realmente el comportamiento humano. Ha fundado la Academia de *Hábitos Mínimos* , que ayuda a personas de todo el mundo. Vive en Carolina del Norte y en Maui (Hawái). Para conocer más datos sobre él, consultar bjfogg.com/about .